

Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA
FISICC-IDEA

GESTIÓN EMPRESARIAL

“Tecnología para producción de pan en Walmart”

Presentado por:

Maynor Aroldo Garcia Valenzuela

Carné IDE16002375

Previo a optar el grado académico de:

Licenciatura en Tecnología y Administración de Empresas

Guatemala, 15 de diciembre del 2022

133-151222

INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	2
WALMART	3
OBJETIVOS:	9
ESTRATEGIAS:.....	10
PRINCIPALES PRODUCTOS:.....	12
RECURSOS HUMANOS:	12
ORGANIGRAMA	20
TECNOLOGÍA:	22
VENTAS:	24
CLIENTES:.....	26
MERCADO:.....	28
PROMOCIÓN:.....	29
PUBLICIDAD:	30
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	31
FACTORES INTERNOS:	31
FACTORES EXTERNOS:	38
CADENA DE VALOR	50
ACTIVIDADES PRIMARIAS:	51
ACTIVIDADES DE SOPORTE:	58
PRINCIPALES PROCESOS:.....	59
ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS .	68
FORTALEZAS:	68
DEBILIDADES:.....	68
OPORTUNIDADES:.....	69
AMENAZAS:.....	69
PRINCIPALES PROBLEMAS EMPRESARIALES	69
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EMPRESARIAL.....	73
DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL:	73
EVIDENCIAS:	76
ANALISIS DEL PROBLEMA	78
ANÁLISIS DE PARETO:	78
DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO:	79

PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION	80
VENTAJAS:.....	81
ANALISIS DE LA SOLUCION	82
ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO OPERATIVOS:	82
ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:.....	82
ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS LEGALES:	84
ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS AMBIENTALES:	86
ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS:	87
ANALISIS DE DECISION	92
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIÓN	98
ANEXOS	99
RESUMEN EJECUTIVO	104
BIBLIOGRAFIA	112

INTRODUCCION

El 2 de julio de 1962, Sam abrió la primera Tienda de Descuento en Rogers, Arkansas, con el nombre de WAL-MART. Las operaciones internacionales de Walmart actualmente comprenden 4,263 tiendas y 660 000 trabajadores en 15 países fuera de los Estados Unidos, en Centroamérica, se cuenta con 861 tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Walmart es una multinacional americana que vende al por menor y funciona como una cadena de hipermercados, almacenes grandes de descuento. En Guatemala está formada por cuatro formatos que son Walmart, Super Paiz, Maxi Despensas y Despensa Familiar. Estilo Walmart de Trabajar, consta en el desarrollo de comportamientos que promueven la vivencia de la cultura a través del modelaje, el desarrollo, reconocimiento, y la comunicación.

Walmart es una empresa que se enfoca mucho al servicio al cliente por lo cual lo tiene como uno de sus valores; se realizaron diez problemas empresariales en donde se resaltó que actualmente en una de las sucursales del formato Walmart, la tienda Bosques de San Nicolas en Guatemala está presentando un problema que viene incidiendo desde enero hasta septiembre de 2022, en el área de panadería la cual consiste en la mala cocción del pan debido a fallas técnicas en el horno por ser un equipo muy obsoleto lo cual presenta perdidas de un 20% de 500,000 unidades defectuosas con un costo de Q 300,000 a partir de enero a noviembre del 2022 ya se realizaron análisis de los procesos actuales que se llevan a cabo para determinar bien la problemática y se identificó que el problema viene desde la mala configuración de la temperatura debido a horno muy obsoleto lo cual produce exceso de unidades defectuosas por mala cocción. Se realizo una comparación de las ventajas y desventajas de los proveedores por lo que se eligió al proveedor European quien cuenta con horno con capacidad de un carro de 18 bandejas para charolas de 65x45 cm el cual tiene un costo de Q 209,000 lo cual ya con los complementos de instalación y utensilios se llega a un costo de Q 250,000.00.

OBJETIVOS

1. Cumplir con la meta de merma del 4% sobre la producción total que son 41,667 unidades mensuales.
2. Reducir los costos por mantenimiento frecuente que son Q 50.00 por visita y son 10 veces al mes, estos costos reducirlos a 0.
3. Incrementar un 5% en la producción lo que se estaría horneando mensualmente 43,750 Unidades.

WALMART

La primera tienda de los Walton fue una franquicia de la red Ben-Franklin en la Ciudad de Newport, Arkansas, en 1945. Bud y su esposa Audie se asociaron a Sam y Helen por un año, hasta que compraran su propia tienda.

Los Walton convirtieron a la tienda en una de las más exitosas del país, pasando en 5 años de facturar 75 mil a 250 mil dólares. Viendo el éxito, en 1949 el propietario que le alquilaba el inmueble decidió rescindirle el contrato.

Después de negociar el trato, la familia se mudó a Bentonville y abrió el 9 de mayo de 1950 una nueva tienda de variedades Ben Franklin que Sam llamó Walton's 5&10.

Sam inició un extenso programa de remodelación, que se completó en marzo de 1951. Anunció su nueva tienda como la (tienda de variedades más actualizada y moderna del noroeste de Arkansas).

En este caso, el éxito se debió a sus precios bajos, un trato flexible con los empleados, a quienes llamaba asociados, y a una línea de cajas que agilizaba los tiempos de servicio.

Entre 1951 y 1962, Sam intentó con varios otros tipos de negocios, como K-Mart. El concepto de la empresa K-Mart era simple: (mercadería de precio bajo con calidad y con énfasis en el auto-servicio). Esto llevó a Sam a considerar un nuevo tipo de concepto: (las Tiendas de Descuento).

El 2 de julio de 1962, Sam abrió la primera Tienda de Descuento en Rogers, Arkansas, con el nombre de WAL-MART, nombre sugerido por un asistente que se llamaba Bob Bogle para acortar el nombre. En el origen de Walmart, las ventas superaron los 975 mil dólares en su primer año.

Después de que Sam se mudó a Bentonville, los hermanos Walton pudieron expandirse a otras ciudades con otras tiendas. Finalmente, terminaron operando 16 tiendas de Ben Franklin y Walton's Family Centers entre 1950 y 1965.

El origen del nombre es un juego de palabras entre el apellido de su dueño (Walton) y la palabra (mart) que significa mercado en inglés.

1969. Wal-Mart opera con 15 tiendas. En 1969 la empresa se convierte en una corporación.

1970. 38 tiendas en funcionamiento, con ventas totales de U\$S 44,2 millones y 1.500 asociados.

1971. 51 tiendas, U\$S 78 millones en ventas. Con la implementación de la división de acciones. 2.300 asociados.

1972. Wal-Mart llega a las 100 tiendas, ventas por 236,2 millones en 1974. 5.800 asociados.

1975 y 1976. 153 tiendas con ventas de U\$S 478.8 millones.

1977. 195 tiendas con ventas de U\$S 678.4 millones. Ocorre la primera adquisición de importancia -16 tiendas de la Cadena Mohr Value. La revista Forbes clasifica a Wal-Mart como la número 1 de la categoría minorista. Llegan a 15000 asociados.

1978. 229 tiendas, con ventas de U\$S 900 millones. Adquisición de la Hutcheson Shoe Company, incorporación de la Farmacia, Servicio de Autos y Joyería. Sam recibe el premio de (Hombre del Año).

1979. Wal-Mart se convierte en la primera empresa minorista en alcanzar la marca del billón de dólares en un período bien corto. Son 20500 los asociados.

1980. 330 tiendas, con U\$S 1.6 billones.

1981. Segunda adquisición, 92 tiendas de Kuhn's Big K. Son abiertas las primeras oficinas de Wal-Mart a nivel internacional en Hong Kong y Taipei. La empresa es clasificada como una de las cinco empresas mejor administradas. Llegan a 41000 los asociados.

1982. El aniversario de 20 años marca ventas por U\$S 3.3 billones de dólares.

1983 y 1984. 745 tiendas con ventas totales por U\$S 6.4 billones. 100 tiendas inauguradas en un sólo año. En 1983 abre el primer Sam's Club en Oklahoma.

1985. El programa (Made in América), es implantado con éxito. Llegan a 104000 los asociados.

1986 y 1987. La empresa tiene el mayor sistema de comunicaciones vía satélite de los Estados Unidos. Son 1114 tiendas con ventas de U\$S 15 billones. Se funda el Walton Institute, para entrenamiento gerencial. Se abren los primeros hipermercados. Nuevamente Wal-Mart es clasificada como una de las cinco mayores empresas mejor administradas.

1988. Se abren los primeros Supercenters en la ciudad de Missouri. 16 centros de Distribución están en operación. Ahora son 100 Sam's Clubs, con un total de 223000 asociados.

1989. 1402 tiendas con ventas de U\$S 25,8 billones de dólares. Son 272000 asociados. El sistema de escaneo de mercaderías es uniformizado para todas las unidades.

1990. 1573 tiendas con ventas de U\$S 32,6 billones. La empresa realiza la adquisición de Western Merchandise y MacLaine Company. Wal-Mart es la mayor empresa minorista en facturación de los Estados Unidos. Son 328000 los asociados.

1991. 1720 tiendas, con ventas de 43,9 billones de dólares. En la ciudad de México se inaugura la primera tienda en ámbito internacional. Son 371000 asociados.

1992. 1880 tiendas con ventas de U\$S 55.4 billones. Sam recibe el premio Medalla de la Libertad, el más importante premio civil, por su dedicación empresarial. El premio fue entregado por el presidente George Bush. Llegan a 434000 asociados.

1992. Samuel Moore Walton fallece el 5 de abril de cáncer en los huesos.

1993. Introducción de la marca propia Great Value.

1994. Expansión a los países de Brasil y Argentina.

1997. Con 680000 asociados en 50 estados la empresa es considerada el mayor empleador de los Estados Unidos. La facturación anual excede los 100 billones de dólares.

1998. Adquisición de 21 tiendas en Wertkauf en Alemania.

1999. Adquisición de 74 tiendas de Interspar y de la cadena de tiendas Asda.

2000. H. Lee Scott se convirtió en el presidente y director ejecutivo, y las ventas de Walmart aumentaron a 165 mil millones de dólares.

2002. Apareció por primera vez como la mayor corporación en Estados Unidos en la lista *Fortune 500*, con ingresos de más de 219.8 mil millones de dólares y beneficios de más de 6.7 mil millones de dólares. Ha permanecido allí cada año, excepto en 2006 y 2009.

Las operaciones internacionales de Walmart actualmente comprenden 4,263 tiendas y 660 000 trabajadores en 15 países fuera de los Estados Unidos. Existen operaciones de propiedad total en Argentina, Brasil, Canadá, Chile y el Reino Unido. Con 2,1 millones de empleados mundialmente, la empresa es el empleador privado más grande en los Estados Unidos y México, y uno de los empleadores más grandes en Canadá.

En el año financiero de 2010, las ventas de la división internacional de Walmart fueron de 100 mil millones de dólares, o un 24,7 % del total de las ventas de la empresa.

Walmart ha operado en Canadá desde su adquisición de 122 tiendas comprendiendo la cadena Woolco, una división de Woolworth Canada. A partir de julio de 2010, opera más de 300 ubicaciones (incluyendo 100 supercentros) y emplea 82 000 canadienses, con una oficina local en Mississauga, Ontario. Los tres supercentros

de Walmart Canada abrieron el 8 de noviembre de 2006, en Hamilton, London, y Aurora, Ontario. La ubicación centésima de Walmart Supercenter en Canadá abrió el 10 de julio de 2010, en Victoria, Columbia Británica.

Fuera de los Estados Unidos, es en México donde tiene Wal-Mart el mayor número de tiendas Wal-Mart Supercenters, y más de 250 tiendas Sam's Club. Canadá ocupa el tercer lugar en número de tiendas Wal-Mart.

Además de sus operaciones internacionales de propiedad absoluta, Walmart tiene empresas conjuntas en China y varios filiales de propiedad mayoritaria. En México, Walmart de México y Centroamérica (Walmex) es el filial local con participación mayoritaria de la empresa. En Japón, Walmart posee el 100 % del Seiyu Group a partir de 2008. Adicionalmente, Walmart posee un 51 por ciento de la Central American Retail Holding Company (CARHCO), que consta de más de 360 supermercados y otras tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Walmart de México y Centroamérica:

Es una empresa dedicada al sector comercio. La operación se divide en las regiones de México y de Centroamérica. En Centroamérica, se cuenta con 861 tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Las tiendas en la región están divididas en cuatro formatos: Descuentos (Despensa Familiar y Palí), Bodegas (Maxi Despensa y Maxi Palí), Supermercados (Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Masxmenos) y Supercenter (Walmart). Actualmente se encuentran operando 568 Descuentos, 157 Bodegas, 100 Supermercados y 36 Supercenter.

Entrada de Walmart a Guatemala:

Don Carlitos estableció en 1952 una sociedad anónima y propuso a sus empleados y clientes comprar acciones de Almacenes Paiz, S.A., lo que permitió el crecimiento sólido y continuo de la compañía.

En 1959, Carlos Paiz introdujo el concepto de autoservicio en Guatemala con la primera Supertienda Paiz. Posteriormente abrió nuevos formatos como Despensa Familiar (1980), Hiper Paiz (1994) y ClubCo (1999).

Su hijo mayor, Carlos Paiz Andrade, expandió el negocio a El Salvador y Honduras en la década de 1990 y realizó la primera alianza estratégica con Corporación de Supermercados Unidos (CSU) con lo que llegó a toda Centroamérica. En 2005, su hijo menor, Fernando, culminó la alianza con Walmart Stores.

Tiendas Walmart en Guatemala:

La cantidad de tiendas que existen de “Walmart Guatemala” son: 10

Los lugares específicos, donde se encuentran las tiendas Walmart, son los siguientes: “Walmart Atanasio” (Diagonal 3 17-07) calzada Atanasio tzul, zona 12 entre la 177 y 18 de la calle calzada), “Walmart Álamos” (0 avenida 0-68 Villa hermosa, 1 zona 7 San miguel petapa), “Walmart del norte” (Carretera al atlántico, zona 17, centro comercial los álamos), “Walmart Mixco” (Km 13,8 calzada Roosevelt zona 3 Mixco Guatemala).

Seguidamente también están: “Walmart Roosevelt” (calzada Roosevelt 26-29, zona 11), “Walmart Xela”(Av. Américas Centro comercial pradera, zona 3 Quetzaltenango), “Walmart Bosques de San Nícolas”(41AV, 3-10 zona 4 de centro comercial bosques de San Nicolás), “Walmart Puerta Parada” (Km, 15,5 carretera el salvador), “Walmart Próceres” (10 calle 26-21 zona , centro comercial Arkadia) y “Walmart Villa nueva” (Km 17.5 Carretera al pacífico).

Walmart es una multinacional americana que vende al por menor y funciona como una cadena de hipermercados, almacenes grandes de descuento.

Misión:

Ofrecer precios bajos todos los días para ahorrar dinero a las familias centroamericanas.

Visión:

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en Centroamérica.

Valores:

Según la declaración ética de la empresa la base de la cultura de Walmart se basa en tres pilares

1. **Respeto al individuo:** Afirman que cada individuo merece ser tratado con respeto y dignidad, garantizando el trabajo en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades.
2. **Servicio al Cliente:** Su política es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días.
3. **Búsqueda de la excelencia:** Siempre estar un paso adelante e innovar y mejorar continuamente.

Propuesta de Valor:

Ofrecer a los clientes y socios mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días.

Objetivos:

1. Duplicar las ventas en 10 años.
2. Crecer las utilidades más que las ventas
3. Adaptar la forma de trabajar para ser más eficientes.
4. Reducción de consumo de energía respecto a la meta de 3,000 GWh para el 2025.

Metas:

1. Preservar los recursos naturales mediante la reducción de los impactos ambientales en los bosques, impulsando mejores prácticas agrícolas.
2. convertirnos en una empresa regenerativa, en donde la naturaleza y la humanidad están al centro de nuestras decisiones y prácticas de negocio, creando valor compartido para nuestros grupos de interés.

3. Incrementar los ingresos a más de 15 mil pequeños productores de bajos recursos.

Estrategias:

1. Estrategia de Planeación:

- a. Walmart invertirá 5,600 millones de pesos (mdp) para abrir más sucursales y con ellos incrementar 2.1% su piso de ventas. Sin embargo, este crecimiento en superficie es menor al 3.9% que registró en 2014.
- b. La empresa quiere concentrar su energía en su negocio principal que es el *retail*. A eso responde la venta de su negocio de restaurantes (Vips) y la venta de Banco Walmart a Inbursa, esta última operación está en proceso de aprobación por parte de las autoridades de competencia.

2. Estrategia de Mercadeo:

- a. **Mejorar precios y oferta de mercancías:** La empresa buscará reducir sus precios en al menos en 100 puntos base (1.00%) en promedio con respecto a los actuales, así como mejorar la oferta de mercancías.
- b. **Convertir a las nuevas tiendas en un motor de crecimiento:** Las ventas de las tiendas nuevas son uno de los motores de crecimiento hacia el futuro, pues el año 2019, las unidades de reciente apertura, es decir, aquellas con menos de 12 meses en operación, aportaron el 100% del crecimiento en ventas totales de la compañía que fue de 3.4%.
- c. **Invertir en comercio electrónico:** Walmart quiere crecer su negocio de ventas en línea. El comercio electrónico Walmart representa alrededor de 0.6% de sus ventas totales y contribuyó con 0.2% al crecimiento de las ventas totales de 2014. La expectativa es que esta plataforma de ventas aporte al menos 1% del crecimiento del negocio en los próximos 10 años. Para lograrlo invertirá este año 2,400 mdp al rubro de tecnología.

d. Retener y ganar a socios para Sam's Club: La principal estrategia será ofrecer diferenciación en mercancías, que es la principal razón para renovar la membresía, así como mejorar precios al consumidor, donde la oferta de marcas propias jugará un rol importante.

3. Estrategia de Servicios:

Ampliar alternativas de crédito: La participación de las ventas a crédito cayó 10% en 2014, de acuerdo con la empresa. La venta de Banco Walmart a Inbursa, una operación que todavía se encuentra en proceso de aprobación por parte de las autoridades de competencia, es una de las grandes avenidas para ofrecer crédito.

4. Estrategia con los Clientes:

Se trata del programa Extra-Garantía, que permite a los clientes adquirir por un costo adicional, un Plan de Protección de Compra por un período de 12 ó 24 meses que cubre repuestos originales, mano de obra, así como una amplia red de proveedores de servicios. Es decir, al finalizar la garantía de fábrica, la inversión del cliente continúa protegida hasta por 2 años más.

5. Estrategia Financiera:

a. Crecimiento sostenido en todo el negocio: El plan de la minorista es tener un crecimiento de calidad, amplio rentable y por lo tanto sostenible. Apoyado en ser un negocio resiliente a los ciclos económicos, donde dos terceras partes de sus ventas están encaminadas a productos de comida y consumibles, últimos artículos en ser recortados en el gasto del cliente.

b. Disciplina en gastos para reinvertir en el negocio: Otra de sus estrategias se basa en mantener una disciplina financiera con el objetivo de fondar inversiones estratégicas en el área del comercio electrónico, sueldo para los asociados, la apertura de tiendas nuevas, en logística y la reinversión en los precios de sus productos.

La empresa se plantea como objetivo que el comercio electrónico aporte el 1% de su crecimiento para 2025. Hasta el momento aporta el 0.6%", comentó la directiva.

Principales productos:

Walmart es una de las corporaciones que está sacando provecho de la tendencia al consumo de marcas privadas. Mariela Pacheco, subgerente de Asuntos Corporativos de la empresa, comentó a ElFinanciero.com que incursionaron en el tema " *de las marcas privadas en los años 80, con Sabemas. Ahora la oferta incluye Equate, Great Value, Supermax, Suli y Parents Choice.*"

Según Jaubert, las marcas privadas están aprovechando el debilitamiento de otras reconocidas, por medio de estrategias de mercadeo enfocadas en consumidores que sólo piensan en el precio.

Las marcas más conocidas:

1. Suli
2. Sabemas
3. Supermax
4. Great Value
5. Parents Choice

La mayoría dentro de la categoría de abarrotes, limpieza, papel y cuidado personal.

Las marcas privadas nacieron para que las clientas ahorren dinero, pero con productos de calidad, hechos dentro y fuera del país.

La marca privada representa una oportunidad para los proveedores, sobre todo pymes que tienen un porcentaje de ganancia importante por cada venta"

Recursos humanos:

1. Reclutamiento:

en el año 2021, la empresa líder en comercio minorista contaba con una plantilla de aproximadamente 231.259 trabajadores en México y Centroamérica. Este dato

supuso un descenso de más de 7.000 asociados con respecto a la cifra registrada en 2019.

Proceso de reclutamiento:

Imagen 1.1



<https://prezi.com/xgtxavqhx0vl/reclutamiento-walmartcom/>

2. Reclutamiento interno:

La empresa cuenta con programas de crecimiento laboral para los asociados y asociadas con el fin de brindarles la oportunidad de poder ascender dentro de la empresa.

- Walmart cuenta con plataforma digital, creada especialmente para todos los asociados de la empresa en donde son publicadas todas las vacantes disponibles y los requisitos que se deben cumplir para poder participar en dichas convocatorias.
- Se cuenta con carteleras publicadas en las tiendas para que los asociados puedan tener a la vista las publicaciones de las vacantes disponibles.

3. Reclutamiento externo:

- a. Walmart utiliza página web oficial, la cual cuenta con bolsa de empleo y se encuentra disponible para todo el público.
- b. Se cuenta con redes sociales como Facebook en donde son publicadas las vacantes disponibles y en donde se puede llenar solicitudes de empleo.
- c. Realiza sus promociones laborales por medio de entidades educativas para brindarle la oportunidad de empleo a personas que estudian y desean trabajar.
- d. Así mismo se da la oportunidad a familiares de asociados de Walmart para ser recomendados y optar por las vacantes disponibles.

4. Selección:

- a. Las solicitudes de empleo se encuentran disponibles en las plataformas con las que cuenta la empresa para publicar las vacantes, la solicitud de empleo es utilizado para conocer información muy importante del candidato y la cual le permite al reclutador tomar la decisión de seguir o no el proceso.
- b. Se presentan los documentos solicitados por el reclutador de recursos humanos, esos documentos son observados, analizados y verificados para saber si son reales.
- c. Las entrevistas eran realizadas presencialmente sin embargo por temas de pandemia esa modalidad ha cambiado a métodos virtuales por ejemplo entrevistas en zum.
- d. Las pruebas son realizadas con el objetivo de conocer las capacidades, conocimientos y actitudes de los candidatos.
- e. Se da a conocer a los candidatos los resultados del proceso de selección.
- f. Se llega a un acuerdo entre empresa y asociado por medio de contratos.
- g. El asociado es capacitado en el área de trabajo y estará a prueba por dos meses.

5. Cultura Walmart:

La Cultura Walmart es su más fuerte ventaja competitiva y el marco de referencia para fortalecer el compromiso de todos sus asociados con la empresa. Por ello, se fomenta el Estilo Walmart de Trabajar, que consta en el desarrollo de comportamientos que promueven la vivencia de la cultura a través del modelaje, el desarrollo, reconocimiento, y la comunicación.

El Programa de Cultura incluye diversas prácticas que permiten reconocer y fortalecer los comportamientos que se alinean con la cultura, Walmart tales como los programas de Inducción Corporativa, programas de Reconocimiento, Programas de Capacitación sobre el estilo Walmart de Trabajar, Revolución Cultural, entre otros.

La esencia de la Cultura Walmart se aprecia por la manera en la que se trata a cada asociada o asociado, por la calidad de servicio que se les brinda a los clientes y por la forma en que se maneja el negocio.

6. Capacitación:

Walmart cuenta con programas de capacitación y desarrollo de talento estos están enfocados en brindar a los asociados y asociadas las oportunidades para desempeñarse de manera efectiva en su puesto y construir una carrera exitosa dentro de Walmart, algunos de los Programas con los que se cuentan son:

- a. Capacitación funcional y de liderazgo a través de Academias de formación en las diferentes áreas de negocio como Operaciones, Mercadotecnia, Comercial, Desarrollo y Bienes Raíces.
- b. Programas Diferenciados de Desarrollo para Top Talents.
- c. Centros de Aprendizaje, dirigidos a formar asociadas y asociados líderes de tienda, a través del desarrollo de habilidades técnicas y humanas que contribuyan a:
a: Desarrollar un enfoque a la clienta, la ejecución eficiente de procesos y la mejora continua.

7. Equidad:

En Walmart de México y Centroamérica se considera la equidad y la inclusión como un factor clave en el crecimiento de la empresa. ya que las diferencias nos hacen seres únicos; y por lo cual se conforma una fuerza de trabajo rica en experiencias, capacidades y resultados valiosos y la empresa lo demuestra generando y reforzando continuamente acciones que promueven la igualdad de oportunidades.

Se cuenta con un Consejo Consultivo de Equidad de Género e Inclusión, conformado por equipos de líderes de alto nivel, encargados de promover estrategias, programas e iniciativas que permitan la identificación, desarrollo, promoción y retención de talento para incrementar los niveles de participación de mujeres en todos los niveles de la organización.

Algunos de los programas que se desarrollan con las asociadas son:

- a. Mujeres en Retail y Mujeres en Logística:** Ofrece actividades que apoyan la creación de relaciones, impulsa la mentoría e insta al balance de vida por medio de charlas con expositores, tanto internos como externos.
- b. Red de Mujeres:** Fomenta el desarrollo profesional del talento femenino ejecutivo para lograr el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo y proveer mayores oportunidades de carrera.
- c. Compromisos de Buena Voluntad:** Promueve espacios de interacción con los ejecutivos de la compañía con el objetivo de desarrollar habilidades de liderazgo y concientización sobre diversidad.
- d. Círculos de Mentoría:** Creación de grupos de altos ejecutivos con asociadas en cargos medios para que potencien sus habilidades.
- e. Igualdad en ternas:** Se procura asegurar ternas equitativas en género para promocionar la atracción de talento femenino en posiciones ejecutivas.
 - **Flexibilidad laboral y horarios escalonados en Oficinas:** Consiste en acomodar las horas de trabajo en la semana para dejar libre la tarde del viernes. Además, existen diferentes opciones de horario para entrar o salir más temprano.

- **Flexibilidad para estudio para asociados en el área de Operaciones:** Permite ajustar horarios para que el asociado continúe sus estudios.
- **Licencia postnatal:** Las mujeres regresan de su licencia de maternidad con una jornada de 4 horas; cada mes se suma una hora hasta completar las 8. Los hombres trabajan 6 horas al día durante el primer mes posterior al nacimiento o adopción; además, cuentan con 2 días libres posterior al nacimiento o adopción.
- **Días Walmart:** Se otorgan 2 días libres al año, no acumulativos, extra a las vacaciones de Ley.
- **Bono por resultados:** Las asociadas y asociados tendrán la oportunidad de recibir un bono anual, que consiste en un pago anual adicional al salario y que depende de los resultados de la compañía.
- **Programa de Asistencia Integral (PAI):** el cual brinda asesoría psicológica, jurídica y financiera a nuestros Asociados y sus familiares.

8. Beneficios de ley:

Walmart es una empresa que se preocupa por cumplir con todos los requerimientos legales que están establecidos en la ley de cada país, con respecto al área laboral.

- a. Salario base
- b. Bonificación
- c. Bono 14
- d. Aguinaldo
- e. Vacaciones
- f. Periodos de lactancia para las asociadas
- g. Pago de horas extras.
- h. IGSS.

9. Código de Conducta:

La Integridad es la base de la Cultura y el valor más importante para Walmart de México y Centroamérica.

Para eso es labor de todos los asociados de Walmart velar porque todas las actividades se rijan bajo principios y valores de la empresa.

Algunos de los principales temas que se contemplan en el Código de Conducta son:

- a. No discriminación.
- b. Evitar conflicto de intereses.
- c. No aceptación de regalos.
- d. Confidencialidad de la información privada y comercial.
- e. Prevención de conductas inapropiadas.
- f. Prevención de acoso laboral.
- g. Uso correcto de activos de la compañía.
- h. Evitar acoso sexual.
- i. No represalias.
- j. Competencia justa.
- k. Integridad financiera.
- l. Anticorrupción.

Walmart de México y Centroamérica cuenta con un área de Ética, encargada de difundir y promover una cultura de comportamiento ético y la observancia estricta de los ordenamientos legales que nos rigen como uno de sus principios más importantes, así como de atender las consultas y casos éticos recibidos. El Comité de Auditoría recibe informes periódicos de esta área. La Oficina Global de Ética es quien se encarga de realizar revisiones periódicas al Código de Conducta. Para la atención de cualquier posible violación al Código de Conducta, en Walmart de México y Centroamérica se puede realizar un reporte a las oficinas de Ética locales o a la Oficina de Ética Global.

El contacto con las oficinas de Ética locales denominado “Línea Ética”, es a través de un despacho externo que recibe las llamadas para la recepción de contactos sobre posibles violaciones al Código de Conducta. Todo el proceso de ética se maneja confidencialmente.

10. Diagnostico laboral:

Consiste en realizar encuestas a los asociados y asociadas de Walmart con el objetivo de conocer el ambiente laboral en que se encuentran laborando, estas encuestas tienen una nota asignada de 100 puntos y se gana con una nota de 96 puntos si esta nota está por debajo queda insatisfactorio para la tienda y se debe verificar factores que están afectando el clima laboral y así poder buscar soluciones.

ORGANIGRAMA



<https://www.webyempresas.com/organigrama-de-walmart/>
Organigrama elaborado por: webyempresas.com
Autorizado por: Guilherme Loureir

Consejo de Administración de Walmart:

Este consejo tiene la responsabilidad de llevar la administración de la empresa. Se puede detallar de la siguiente manera:

Composición:

1. Los miembros de la empresa son nombrados anualmente por los accionistas en la Asamblea General.
2. El Consejo Independiente, debe estar representado al menos por el 25% de los participantes.
3. Este consejo debe reunirse 4 veces al año.

Responsabilidades principales:

1. Elegir al director general.
2. Laborar juntamente con el director general para ampliar las estrategias de la organización y demás empresas que esta controla.
3. Actuar como asesor de la alta dirección de la organización.
4. Hacer seguimiento y supervisar del funcionamiento de los directivos relevantes.
5. Realizar las aprobaciones convenientes de las políticas de información y comunicación, en conjunto con los accionistas y el mercado.

Comités de Responsabilidad Corporativa de Walmart:

Están presididos por el presidente ejecutivo y el director general de la empresa y se encuentra conformado por los vicepresidentes de cada uno de los departamentos o áreas de la organización. Entre sus principales responsabilidades están:

1. Establecer prioridades estratégicas en beneficio a la clientela y también para la empresa.

2. Apoyar los cambios estructurales y crear planes de acción y procedimientos.
3. Dirigir la organización con tendencias de liderazgos nacionales e internacionales.

Para entender cómo se compone el organigrama de esta corporativa internacional Walmart, se debe partir de dos puntos:

1. Primero, sus tiendas, actualmente cuenta con 861 tiendas distribuidas por México y Centroamérica que abarca los países (El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala Y Costa Rica.)
2. Segundo, sus formatos o presentaciones por región, que son: tiendas por descuento (Despensa Familiar y Palí), Bodegas (Maxi Despensa y Maxi Palí), Supercenters (Walmart) y Supermercados (Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Masxmenos); las cuales 568 son de descuento, 100 son supermercados, 157 son bodegas y 36 son Supercenters.
3. Esta variedad de países y tiendas comerciales le ha llevado a aplicar un modelo de organigrama que le permite crear una estructura organizacional general, adaptable a cualquiera de sus tiendas y países sin perder la cadena de mando o estructura jerárquica.
4. Esto por supuesto, le ha permitido garantizar gran parte de su éxito, gestionando su modelo de negocios de manera eficiente, ofrecido calidad y aportes de valor para sus clientes, accionistas, proveedores, asociados y comunidad en general.

Tecnología:

1. En su incesante búsqueda por precios bajos, Walmart adoptó la tecnología para convertirse en un innovador en la forma en cómo las tiendas rastrean el inventario y reabastecen sus estantes, lo que les permite reducir costos.

2. Walmart cuenta con la más larga infraestructura tecnológica que cualquier empresa privada en el mundo. Su tecnología de última generación y diseño de la red, permiten a Walmart predecir con precisión la demanda, controlar y predecir los niveles de inventario, crear rutas de transporte de alta eficacia y gestionar la logística para la relación y servicio hacia clientes.
3. Por ejemplo, Walmart fue la primera en implementar en toda la compañía el uso de los códigos de barra UPC (Universal Product Code, Código universal del Producto), con el que se puede coleccionar información a nivel de tienda y ser analizada inmediatamente.
4. También, la compañía desarrolló una tecnología llamada Retail Link, un sistema de bases de datos que hace uso de una red global de satélites. Esta tecnología está conectada con analistas que se dedican a predecir la demanda, la cual muestra información de ventas en tiempo real desde las cajas registradoras hasta los centros de distribución.
5. Los proveedores y fabricantes dentro de la cadena de suministro sincronizan sus proyecciones de demanda bajo un esquema de planificación colaborativa de previsión y reabastecimiento, y todos los eslabones de la cadena se conectan a través de la tecnología, que incluye una base de datos central, sistemas de punto de venta a nivel de tienda y una red de satélites.
6. En los últimos años, Walmart ha utilizado etiquetas de identificación de radiofrecuencia (RFID por sus siglas en inglés); éstas utilizan un código numérico que se puede escanear a distancia para rastrear mercancía en movimiento a lo largo de la cadena de suministro. Ya que el inventario debe ser manejado tanto por Walmart como por sus proveedores, Walmart también ha pedido a sus proveedores que utilicen esta tecnología.

7. recientemente, la compañía comenzó a utilizar etiquetas inteligentes, leídas por un escáner de mano, que permite a los empleados conocer rápidamente cuales productos requieren ser reemplazados de manera que los estantes estén constantemente llenos y el inventario es vigilado de muy cerca.
8. De acuerdo con analistas de la universidad de Arkansas, hubo una reducción del 16% en problemas con falta de existencias desde que Walmart implementó la tecnología RFID en su cadena de suministro. Los analistas, también señalaron que los productos que utilizan un código de producto electrónico se reabastecían tres veces más rápido que los objetos que sólo utilizan la tecnología de código de barras tradicionales.
9. Adicionalmente, Walmart también conectó a sus proveedores por medio de computadoras. Por ejemplo, crearon un modelo de colaboración con P&G para mantener inventario en sus tiendas y construir un sistema automático de reorden, el cual, liga a todas las computadoras de la fábrica de P&G a través de satélites. De este modo, P&G entrega sus artículos a Walmart, ya sea a alguno de sus centros de distribución o bien, directamente a la tienda que lo requiera.

Ventas:

Durante el segundo trimestre del 2021 (2T21), Walmart de México y Centroamérica reportó ventas por 174,674 millones de pesos (mdp), un incremento de 3.3%, comparado con el mismo periodo del 2020, mientras que en el 1T21 la caída fue del 0.3 por ciento.

Reportó un flujo operativo (EBITDA) por 18,137 mdp en el periodo abril-junio de este año, un 15.3% más que en 2020 y un 11.4% más que en el 2019. En el trimestre de

referencia, la empresa quintuplicó sus ganancias al pasar de 1,662 mdp a 9,764 mdp.

1. Durante los últimos tres meses, las categorías de entretenimiento, ropa y hogar tuvieron mayor movilidad en el piso de venta. Además, la estrategia omnicanal y evento 'Hot Days' dieron a Walmart un impulso a su crecimiento.
2. En México, los ingresos crecieron 4.6% en el 2021.
3. En Centroamérica aumentaron un 6.9% en el 2021. Impulsadas por los resultados de Honduras, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica.

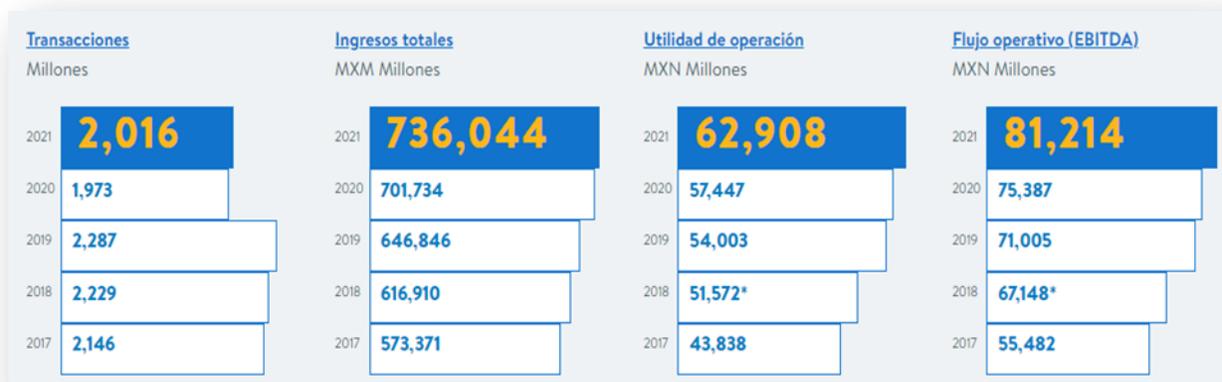
Estado de resultados 2020 y 2021:

Imagen 1.2 Resultados año 2020 y 2021

	2021		2020		Var.
	\$	%	\$	%	%
Total ingresos	736,044	100.0	701,734	100	4.9
Utilidad bruta	171,840	23.3	162,040	23.1	6.0
Gastos generales	110,181	15.0	105,042	15.0	4.9
Otros ingresos, neto	1,249	0.2	449	0.1	1.8v
Utilidad de operación	62,908	8.5	57,447	8.2	9.5
EBITDA	81,214	11.0	75,387	10.7	7.7
Utilidad neta	44,138	6.0	33,435	4.8	32.0

Indicadores:

Imagen 1.3 Indicadores Financieros



Clientes:

Cerca de 260 millones de clientes al año visitan las tiendas, más de 11.500 tiendas en 28 países. En Centroamérica operamos 812 tiendas y generamos cerca de 38.000 empleos directos.

La estrategia multiformato permite atender distintas ocasiones de compra en los diferentes segmentos socioeconómicos.

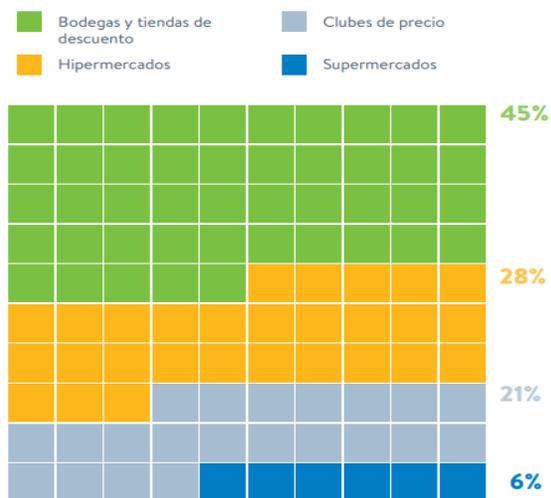


Imagen 1.4 Participación por formato en el mercado

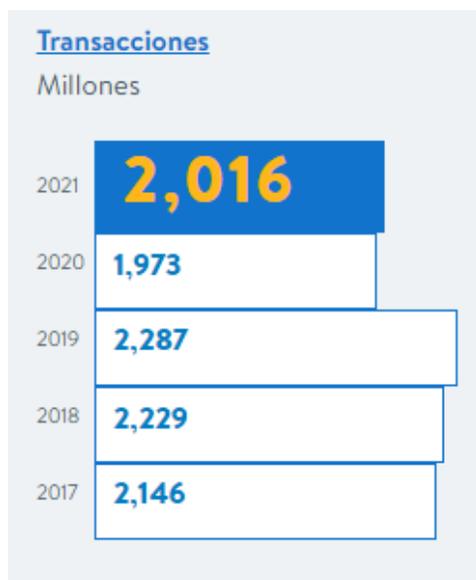
- 1. Bodegas y tiendas de descuentos:** Tiendas enfocadas en clientes que buscan el mejor precio y valor en sus compras. A través de su propuesta de valor de Precios Bajos Todos los Días ofrece perecederos, abarrotes, consumibles, mercancías generales y artículos para el hogar a los mejores precios del mercado. Ahora también en línea con un amplio surtido de mercancías generales en el sitio web y On Demand con entrega el mismo día.
- 2. Hipermercados:** Están enfocados en ofrecer un amplio catálogo de productos perecederos, abarrotes, consumibles, mercancías generales y ropa mediante su propuesta de valor de Precios Bajos Todos los Días. Ofrece un catálogo

extendido desde su sitio web, donde también cuenta con un marketplace para que los clientes puedan encontrar todo lo que buscan en un mismo lugar. Se ha habilitado tiendas con capacidades omnicanal para ofrecer On Demand con entrega el mismo día.

- 3. Club de Precios con membresía:** donde ofrece los mejores productos nuevos y diferenciados en volumen a precios irresistibles. En Sam's Club atiende socios de negocio e individuales que buscan la mejor experiencia de compra ya sea en tienda o en línea, ofrece On Demand desde todos sus clubes con entrega a domicilio o pickup
- 4. Supermercados:** Ofrece productos de excelente calidad en departamentos como perecederos, abarrotes, consumibles y productos seleccionados de mercancías generales, enfocados en otorgar la mejor experiencia de compra a los clientes a precios bajos.

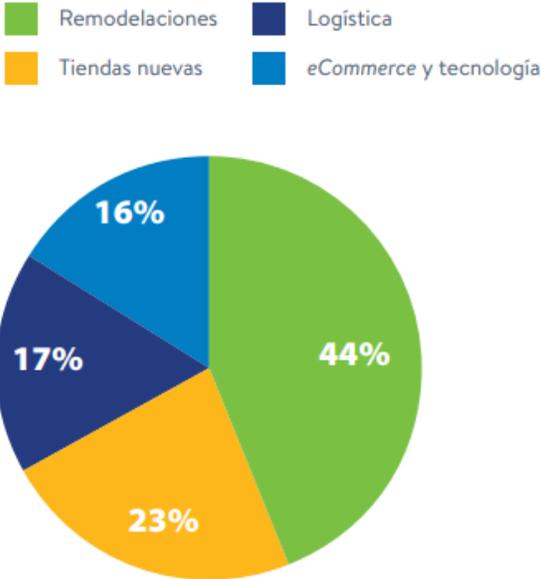
Promedio de transacciones por cobros a clientes.

Imagen 1.5 Transacciones



Inversiones realizadas en 2021 con el objetivo de incrementar valor al servicio y seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Imagen 1. 6 inversiones realizadas:



Mercado:

1. Sector industrial:

Walmart se divide en las regiones de México y de Centroamérica. En Centroamérica, cuenta con 861 tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Las tiendas en la región están divididas en cuatro formatos: Descuentos (Despensa Familiar y Palí), Bodegas (Maxi Despensa y Maxi Palí), Supermercados (Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Masxmenos) Supercenter (Walmart). Opera con 568 Descuentos, 157 Bodegas, 100

Supermercados y 36 Supercenter.

Por ejemplo, maneja un programa agrícola directo en Centroamérica llamado Tierra Fértil funciona como un modelo de referencia para la organización a nivel global, siendo que se trabaja con más de 650 pequeños y medianos productores agrícolas para asegurar prácticas agrícolas sostenibles con el medio ambiente, una relación de negocios a largo plazo y un crecimiento en innovación, ventas y mercado por parte de las pymes.

A través del programa Una Mano para Crecer, se impulsa el desarrollo de 467 pequeños y medianos proveedores manufactureros para asegurar productos de la alta calidad para nuestros clientes y el crecimiento constante de estas pymes, muchas de las cuales son lideradas por mujeres.

En total, compró más de \$113 millones a 1.118 pequeños y medianos proveedores (pymes) que forman parte de los programas Tierra Fértil y Una Mano para Crecer.

Promoción:

Se realiza venta de liquidación lo cual permite la rotación de los inventarios que no tienen movimiento, a los cuales se les aplica hasta un 50% de descuento dependiendo la naturaleza de la mercadería, esto ocurre más en las categorías de mercancías generales.

Se hacen negociaciones con proveedores en las cuales se hacen apuestas comerciales y consiste en que por la compra de un monto establecido se les hace entrega de un producto de los cuales se tenga para dar como valor agregado.

1. Apuesta comercial:

Consiste en que se realizan negociaciones con los proveedores con el fin de mantener una exhibición masiva de producto en el punto de venta con un descuento establecido para que el cliente vea que si en comparación al precio

anterior hay un ahorro a la hora de comprarlo. Por lo regular las apuestas comerciales duran prácticamente un mes, en ocasiones si para el proveedor fue rentable mantener ese precio y sus ventas representan un incremento mantienen el precio por otro periodo, esto también va de acuerdo con las temporadas y en base a la temporada es la ubicación que se le da en las exhibiciones en el punto de venta, puede ser en la entrada, al centro o a un costado de la tienda, dependiendo el tipo de producto.

2. Impulso de productos:

Del impulso de los productos es encargado el proveedor, contratan personal para que estén en los pasillos dando demostraciones del producto en sí, así como degustaciones para que el cliente pueda percibir el producto de una mejor manera y saber sus atributos como el precio para poder adquirirlo y de esta manera generar ventas en mayor volumen de los productos en apuesta.

Publicidad:

En cuanto a la publicidad propiamente dicha, los anuncios de Walmart incluyen tres tipos principales: catapultas, banners nativos y búsqueda en el sitio y todos funcionan según el modelo de pago por clic.

Walmart es una empresa que se preocupa por innovar constantemente y utiliza los métodos de publicidad más recientes.

1. Vallas publicitarias
2. Anuncios en el periódico
3. Anuncios por televisión y radio
4. Página web oficial
5. Redes sociales como Facebook, Instagram, tik tok.
6. Anuncios en internet (YouTube, y páginas de información).

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Factores Internos:

1. Accionistas o propietarios:

Los principales accionistas de Walmart son S. Robson Walton, Marc E. Lore, C. Douglas McMillon, Walton Enterprises LLC, Walton Family Holdings Trust y Vanguard Group Inc.

«Insider» se refiere a personas en puestos de alta dirección y miembros del consejo de administración, así como a personas o entidades que posean más del 10% de las acciones de la empresa.

a) Los 3 principales accionistas individuales de interior:

- S. Robson 'Rob' Walton: posee un total de 2.615.810 acciones de Walmart, que representan el 0.09% del total de acciones en circulación de la compañía. Rob Walton es el hijo del fundador de Walmart, Sam Walton, y se unió a la empresa en 1969, siete años después de su fundación.
- Marc Lore: posee 1.952.743 acciones de Walmart, que representan el 0,07% del total de acciones en circulación de la empresa. Desde 2016, Lore ha liderado el crecimiento y la expansión del comercio electrónico de la empresa en EE. UU.
- Douglas McMillon: posee 1.274.758 acciones de Walmart, que representan el 0,05% del total de acciones en circulación de la empresa.

b) Los 3 principales accionistas institucionales

- Walton Enterprises: posee 1.0 mil millones de acciones de Walmart, que representan aproximadamente el 35% del total de acciones en circulación, Ubicada en Bentonville, Arkansas, Walton Enterprises es la compañía de cartera privada a través de la cual administra la familia Walton.
- Walton Family Holdings Trust: posee aproximadamente 400 millones de acciones de Walmart, lo que representa aproximadamente el 15% del total de acciones en circulación.

- **Vanguard Group:** posee 137,6 millones de acciones de Walmart, que representan el 4,9% del total de acciones en circulación, La compañía es principalmente una compañía de administración mutua y ETF. activos bajo gestión (AUM) El Vanguard S&P 500 ETF (VOO) es uno de los fondos cotizados en bolsa (ETF) más grandes con aproximadamente \$ 151 mil millones en AUM. Walmart comprende el 0,69% de las participaciones de VOO.

c) Consejo de administración

- El Consejo de Administración está integrado únicamente por consejeros propietarios.
- Los miembros son nombrados cada año por los accionistas en la Asamblea General Anual Ordinaria de la Sociedad.
- Los consejeros independientes deben representar cuando menos 25% del total de consejeros, actualmente el 45% de los consejeros son independientes.
- La minoría de accionistas, cuyas acciones representen cuando menos 10% de las acciones del capital social de la Sociedad, tienen el derecho de designar un consejero, quien sólo podrá ser removido cuando los demás miembros del Consejo de Administración también lo sean; actualmente el 29.49% de las acciones de la Sociedad circulan entre el público inversionista.
- La participación de funcionarios de la Sociedad y sus subsidiarias está limitada, únicamente a la del presidente ejecutivo y director general.
- El Consejo de Administración se reúne por lo menos cuatro veces al año.

2. Empleados:

Durante 2020, la fuerza laboral en Walmart de México se conformó por 193,567 Asociados, de los cuales 55% son mujeres y 45% hombres.

En Walmart de México y Centroamérica, en 2020, la tasa de rotación fue de 47.26%, una disminución del 18.33 % vs 2019.

a) Capacitación y desarrollo:

Walmart está comprometido a brindar a sus asociados la posibilidad de crecer y ser exitosos dentro de la compañía, ofreciendo distintos programas de capacitación. Estos programas están diseñados con base en la detección de necesidades grupales e individuales, con el propósito de proporcionar a los asociados las herramientas para su desarrollo profesional y personal.

En Walmart de México, durante 2020, se diseñaron y desarrollaron nuevas estrategias de capacitación adaptando la oferta de forma presencial a digital, por lo que, en 2020, 9.56% de las vacantes disponibles fueron cubiertas por candidatos internos. Derivado del desarrollo profesional y personal generado a través de los programas de capacitación, en México 19,286 Asociados fueron promovidos, de los cuales 54% fueron mujeres.

b) Dialogo con asociados:

Fomentar la participación de la gente es parte del éxito de la compañía. Cada año se aplica una Encuesta de Compromiso, en la que los asociados expresan su opinión sobre lo que se necesita mejorar, las relaciones de liderazgo, cómo se vive la Cultura Walmart y los puntos básicos que construyen la experiencia de trabajo.

c) Balance de vida:

Se busca innovar a través de la implementación de iniciativas que ayuden a construir un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y flexible, fomentando el equilibrio entre la vida personal y laboral de los Asociados.

Entre las iniciativas y programas que se ofrece a los Asociados están los programas de Asistencia Integral (PAI) el cual brinda asesoría psicológica, jurídica y financiera a los Asociados y sus familiares.

Ofrece a sus Asociados diferentes esquemas de flexibilidad laboral, entre los cuales se encuentran:

- Licencia por maternidad y paternidad brindando 5 meses a las madres y dos semanas a los padres que se encuentran en esta etapa de su vida.

- Licencia Posnatal para padres y madres que permite a las mujeres integrarse paulatinamente a la vida laboral hasta los seis meses de tener a su hijo y a los hombres les brinda un horario flexible de seis horas durante un mes.
- Programa de semana flexible de trabajo para los asociados de staff que consiste en liberar horas de trabajo los viernes acomodándolas de lunes a jueves.
- Para Asociados de operaciones se cuenta con turno fijo en periodo de lactancia, horarios para estudiantes, transferencias por calidad de vida, turnos fijos para madres o padres solteros, descanso trimestral, así como fin de semana libre mensual para Gerentes y Subgerentes de la unidad.
- Trabajo remoto: consiste en que los asociados laboren remotamente un día a la semana. Durante 2020, debido a la pandemia se implementó el trabajo remoto permanente para el 100% de los asociados de staff.

d) Beneficios para asociados:

Como parte de la responsabilidad que tiene con los Asociados está el garantizarles sus derechos laborales en cuanto a salarios y pagos, beneficios, trato justo, igualitario e incluyente. Se les ofrece a los asociados beneficios exigidos por ley, beneficios que la ley no exige, pero Walmart otorga y beneficios superiores a lo exigido por la ley.

e) Diversidad e inclusión:

La diversidad e inclusión se suma como parte esencial en la propuesta de valor a los asociados. Se trabaja todos los días para crear un ambiente de trabajo en donde se valoran las diferencias, generando espacios seguros y libres de acoso y discriminación.

f) Equidad de género:

Trabajar sobre la equidad de género es uno de los ejes prioritarios. El enfoque es reforzar políticas, procesos e iniciativas como Programas para Mujeres con el fin de minimizar las brechas. Dichos programas promueven acciones de desarrollo que impulsan a las Mujeres hacia niveles de mayor liderazgo, buscando dar al talento femenino posibilidades de movimiento y desarrollo dentro de la compañía.

g) Diversidad sexual:

A lo largo del año se generaron iniciativas y herramientas para sensibilización, comunicación y escucha de los Asociados para asegurar espacios seguros y de desarrollo para todos y todas, además de fomentar ambientes de trabajo donde se promueve el valorar las diferencias resaltando que eres mejor cuando eres 100 tú.

La empresa cuenta con una Red LGBT+ conformada por Líderes miembros del Consejo Consultivo de Diversidad e Inclusión, así como de un grupo de aliados que en conjunto trabajan iniciativas a favor de la implementación de procesos, prácticas y políticas incluyentes con impacto en toda la experiencia de los asociados y asociadas, tales como asegurar oportunidades y beneficios equitativas y desarrollo para todos y todas.

h) Talento con discapacidad:

La gran familia Walmart de México y Centroamérica está conformada por más de 4,000 Asociados con alguna discapacidad motriz, auditiva, lenguaje, visual e intelectual, los cuales demuestran su pasión y compromiso todos los días.

En los últimos años, se ha trabajado en la implementación de programas para la inclusión de personas con discapacidad. Se crearon espacios seguros para todos y todas, siempre valorando lo más importante: su talento.

3. Clientes:

Walmart sirve a más de 29.000 millones de clientes cada semana a través de su canal de once mil tiendas en veintiocho países y tiendas online. Walmart utiliza estrategias de segmentación psicográfica y demográfica, entiende la psique del consumidor y sabe que quiere bienes cotidianos a los precios más bajos posibles. Por lo tanto, Walmart introdujo la estrategia de EDLP, es decir que todos los días te puedes llevar un producto en específico a mitad de precio.

El precio de los productos es el principal diferenciador, pues la estrategia de precios bajos se puede utilizar para las masas completas, y es que todo el mundo busca la mejor relación precio-calidad.

Walmart se ha posicionado como una empresa que ofrece productos al precio más bajo y utiliza esta ventaja de precios para tener un modelo de negocio sostenible en el tiempo.

Los productos tienen un precio competitivo y Walmart negocia agresivamente con los fabricantes para transmitir dichos beneficios a los clientes finales. El “Viernes Negro” es uno de los famosos eventos de Walmart, donde ofrece productos a precios prácticamente simbólicos.

Los acuerdos de Walmart en grandes surtidos de bienes y las grandes SKUs (unidades de mantenimiento de existencias) no sólo ayudan a la empresa a retener a sus clientes, sino que les ayuda a jugar sobre volúmenes con fines de lucro y a mantener sus precios bajos.

Walmart opera en 27 países en todo el mundo aparte de los Estados Unidos en categorías como minoristas, mayoristas y otros. Estas categorías funcionan individualmente en formatos como supermercados, clubes de almacén, supercenters, hipermercados en efectivo y formatos de transporte, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, etc.

Los clientes de Walmart son clientes al por menor, así como mayoristas. Los clientes minoristas son mayormente gente de clase trabajadora en todos los grupos de edad, las personas que buscan valor para el dinero y productos diarios a un precio bajo todo el tiempo. Los clientes de Walmart son de ingresos medios, personas que siempre anda en busca de ofertas, cupones y descuentos.

a) Bodegas y tiendas de descuento: Tiendas austeras que ofrecen mercancía básica, alimentos y artículos para el hogar.

a) Hipermercados: Hipermercados que ofrecen el más amplio surtido de producto; desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y mercancías generales.

b) Supermercados: Supermercados ubicados en zonas residenciales.

c) Clubes de Precio: Club de precios al mayoreo con membresía; enfocados en negocios y consumidores que compran a los mejores precios.

4. Proveedores:

El 18 de febrero del año 2021, los 3.400 proveedores de Walmart Centroamérica no solo fueron reconocidos por su destacada labor durante el 2020, sino por el trabajo y la disposición que mostraron hacia los consumidores, en un retador año de pandemia.

En la ceremonia de los Premios Proveedor de Excelencia 2020 realizada de forma virtual como parte del Foro de Proveedores, la multinacional Unilever obtuvo el reconocimiento en 3 categorías: Proveedor de Excelencia, Consumo y Logística, por el compromiso y desempeño mostrado en las 856 tiendas que Walmart tiene en la región.

En la actividad que reúne la mayor participación del sector comercio al detalle en la región fueron galardonadas pequeñas y medianas empresas y grandes proveedores en 12 categorías: pymes, desarrollo agroindustrial, abarrotes, textil, logística, marcas estratégicas, y proveedor de excelencia, entre otras.

El Foro de Proveedores forma parte de las actividades de la Junta de Inicio de Año (JIA), que Walmart Centroamérica lleva a cabo anualmente la región. Este año ante la pandemia se aprovecharon las ventajas de la tecnología para realizarlo por primera vez en una plataforma 100% virtual.

En el evento online, Cristina Ronski, vicepresidenta de Compras en Centroamérica de Walmart, destacó que el reto que enfrentó el comercio al detalle durante la pandemia fue superado gracias al alto desempeño y la variada oferta que mostraron los 3.400 proveedores que venden sus productos a la compañía en la región. “El 2020 fue un año que enseñó a ser aún más creativos para poder satisfacer los gustos y necesidades de los clientes ante una difícil situación económica”.

Las empresas proveedoras destacaron en el 2020 por sus resultados en ventas, rentabilidad y nivel de servicio. Además, pese a la pandemia, tuvieron la capacidad de reinventarse, apoyar y asegurar la continuidad del negocio para poder cubrir las necesidades de las clientas en tiempos de incertidumbre.

La premiación Proveedor de Excelencia es una de las prácticas de negocio más destacadas en las operaciones globales de Walmart. Con estos galardones, la compañía incentiva los negocios de largo plazo con sus socios comerciales apoyados en el esfuerzo constante, la comunicación y el compromiso de trabajo en equipo.

Premios Proveedor de Excelencia 2020:

- Pyme Programa Una Mano para Crecer: Cintora Textiles (Guatemala)
- Pyme Programa Tierra Fértil: Pío Armando Rodríguez Espinoza (Nicaragua)
- Desarrollo Agroindustrial - División Cárnica: Criques del Bosque (Costa Rica)
- Abarrotes: Kellogg's
- Consumo: Unilever
- Textil: Data Textil S.A. (Costa Rica)
- Mercancías Generales: Megasports, S.A. de C.V. (México)
- Perecederos: Sigma Alimentos
- Logística: Unilever
- Marcas estratégicas: Papelera Internacional S.A.
- Compras Centralizadas: Sistemas y Proyectos S.A.
- Proveedor de Excelencia: Unilever

Factores Externos:

1. Gobierno:

a) Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Guatemala: Es una ley que fue creada con el objetivo de establecer y mantener un marco institucional estratégico de organización y coordinación para priorizar, jerarquizar, armonizar, diseñar, y ejecutar acciones de Seguridad Alimentaria y Nutricional para toda la población del territorio, especialmente a los grupos que padecen desnutrición.

b) Decreto numero 90-97 código de salud de Guatemala: El Código de Salud de Guatemala introduce una norma de seguridad alimentaria que se aplica en

sentido amplio y que presumiblemente se hace extensiva a los alimentos donados. El Código de Salud explica que todos los establecimientos o puntos de venta de alimentos (incluido cualquier lugar en el que se fabriquen, comercialicen, distribuyan o consuman alimentos) deben cumplir con una norma general de aptitud. Dado que los donantes de alimentos y las organizaciones de recuperación de alimentos se dedican a estas actividades mencionadas, están implícitamente sujetos a este requisito. Si bien el Código de Salud no define la norma de seguridad, sí reconoce el principio de que todos los habitantes de Guatemala tienen derecho a consumir alimentos seguros y de calidad aceptable.

c) Negociaciones con proveedores: La empresa se encarga de hacer negociaciones con proveedores de marcas totalmente reconocidas, así mismo en estos últimos años han empezado a incluir a las pymes en su lista de proveedores. Estas empresas deben cumplir con todos los requisitos establecidos por Walmart. Requisitos que son establecidos con el fin de vender un producto seguro, higiénico, saludable y de calidad al consumidor final ya que ellos tienen el derecho de consumir alimentos que aporten a su salud y bienestar tal como lo establece la ley. Esta ley no perjudica a la empresa, todo lo contrario, ya que les brinda las pautas éticas para poder operar en un país.

d) Ventajas:

- La correcta selección de proveedores de Walmart.
- Cuenta con certificaciones de calidad como ISO 9000.
- Auditorias de seguridad alimenticia como BPM.
- Se cuenta con manuales de inducción sobre las buenas prácticas de manipulación de alimentos.
- Controles estrictos de métodos de rotación de la mercadería.
- Proceso correcto para donar la mercadería que no será vendida en tienda.
- Se cuenta con personal capacitado en manipulación de alimentos.

- Los asociados cuentan con tarjetas de salud, pulmones y manipulación de alimentos para poder trabajar en Walmart.

e) Decreto No. 1441 Código de Trabajo de Guatemala:

El Código de Trabajo en Guatemala es un documento jurídico que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores. Esto con el objetivo de que se resuelvan los conflictos o diferencias laborales basados en la legislatura del país. Este documento menciona temas de suma importancia como el derecho de tener un trabajo digno y de justa remuneración económica, así mismo establece las jornadas laborales, condiciones laborales, pago de horas extras, indemnizaciones, periodos de vacaciones, el trato correcto para los trabajadores, discriminación, contratos etc.

f) Reglamento de descargas y reúso de aguas residuales Acuerdo

Gubernativo 236-2006: El Reglamento de descargas y reúso de aguas residuales entró en vigor el 12 de mayo del año 2006 con la finalidad de establecer los criterios, límites permisibles y requisitos que deben cumplirse para la descarga y reúso de aguas residuales, así como para la disposición de lodos. Lo anterior con el propósito de prevenir el impacto adverso del ambiente, mantener el equilibrio ecológico y propiciar el mejoramiento progresivo de la calidad de las aguas y así contribuir a la sostenibilidad del recurso hídrico.

g) Ventajas:

- Con el cumplimiento de las prácticas de negocio se logra establecer disciplinas de operación para tener más higiene en los procesos y evitar la contaminación.
- Se establecen los suministros adecuados para la utilización en los procesos los cuales cumplan con los requerimientos requeridos.
- Se aprende a ser mejores operadore y existe un compromiso con el medio ambiente.

h) Desventajas:

- El 30% del total de las tiendas no logran cumplir con este indicador debido a malas prácticas en las unidades.
- Las plantas de tratamiento no están bien ubicadas, tienen problemas de instalación las cuales no permiten cumplir con los parámetros de medición.
- Los gerentes no logran la disciplina del personal ni el compromiso con el cumplimiento del indicador.
- Todas las tiendas deben estar en cumplimiento para el 2 de mayo del 2024, de lo contrario se verán en el riesgo de tener sanciones por parte del gobierno.

2. Economía:

Con una población de 17 millones y un PIB de US\$77.600 millones (2020), Guatemala es la economía más grande de Centroamérica y un país de ingreso medio alto, medido por su PIB per cápita (US\$4.603 en 2020). Durante las últimas tres décadas, Guatemala tuvo el crecimiento menos volátil en comparación con países pares y aspiracionales. La deuda pública y el déficit presupuestario han estado históricamente entre los más bajos y estables del mundo.

Walmart es una empresa de nivel mundial que ofrece oportunidad laboral en los países en que opera, ya que esto les permite a los países tener un crecimiento económico y un mejor desarrollo personal y profesional para las personas ya que obtiene un ingreso económico que les permitirá satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, Walmart invirtió Q360 millones en Guatemala durante 2019 debido a la ampliación y la apertura de nuevas tiendas en el país. La decisión de duplicar la inversión se debe a que la empresa continúa confiando en Guatemala como un país para invertir. Uno de los formatos con mayor potencial es la Despensa Familiar. De las 250 tiendas de la cadena, 171 corresponden a ese modelo.

El crecimiento de la cadena de tiendas en Guatemala busca ayudar a dinamizar el sector productivo y exportador del país, en 2010 los establecimientos operados por Walmart comercializaron 100 millones de quetzales.

Este volumen de comercio fue comprado a pequeños y medianos productores agrícolas y de manufactura de Guatemala. La empresa fue una importante ventana a las exportaciones del país, con más de dos mil 700 millones de quetzales (355 millones de dólares) de productos guatemaltecos vendidos en las tiendas de Estados Unidos, Japón, México, Canadá, Centroamérica y Reino Unido.

Walmart ha logrado identificar áreas de oportunidad, ya que puede llegar al interior del país, generando un desarrollo integral. Por ejemplo, llega la tienda, llega un camino, llega electricidad y agua, y se genera empleo, por lo que se puede aportar al crecimiento económico en el país. Esa inversión se une al programa que impulsa la cadena, como lo es el de valor compartido, que se enfoca en trabajadores, clientes, proveedores y comunidad. Uno de los programas es Una mano para crecer, que promueve emprendimientos que permitan aportar nuevos productos a la oferta de la cadena y pequeñas y medianas empresas se conviertan en sus proveedores. En la actualidad hay 117 pymes guatemaltecas en este programa, y en el 2018 la firma invirtió US\$9.2 millones en compras a esas empresas.

Durante 9 semanas en las tiendas Walmart, Paiz y Maxi Despensa podrán adquirir alimentos, productos de cuidado personal, hogar, electrónicos, ropa y más hasta con un 35% de rebaja.

A partir de octubre, Walmart de México y Centroamérica ofrece una solución integral para la alacena, ropa, electrónicos, electrodomésticos y todo lo que necesita el consumidor para el hogar, al extender del 1 de octubre al 30 de noviembre el Black November y otras campañas de fin de año.

Por el bienestar de las familias, los eventos de fin de año contemplarán financiamiento a través de la tarjeta de crédito Walmart, la cual ofrece hasta 18

meses sin intereses. De hecho, este año, el 30% más de productos cuenta con financiamiento disponible.

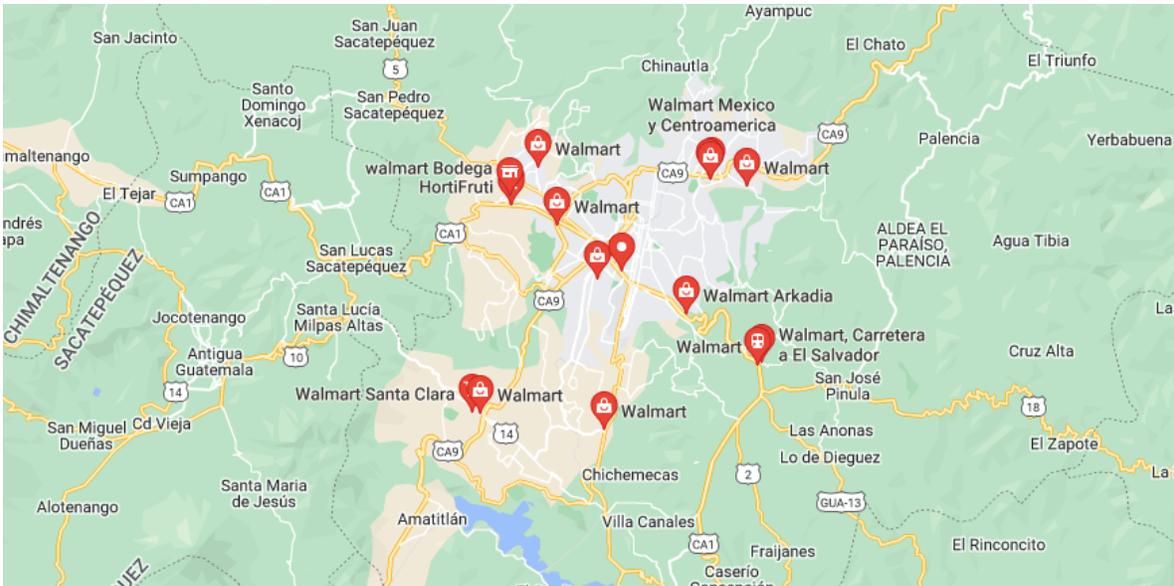
3. Geografía:

Walmart puso a la disposición de sus clientes en Guatemala un surtido novedoso en todas las categorías de productos como abarrotes, tecnología, artículos para el hogar, entretenimiento y ropa, entre otros. La cadena de tiendas oficializó el cambio de marca de los siete hipermercados Hiper Paíz a Walmart en Guatemala, cuenta con operaciones en México, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

En Costa Rica cerca del 30% de los supermercados se ubican en San José, en Guatemala, el área metropolitana concentra el 45% de los establecimientos, mientras que, en Panamá, el 32% se ubican en Panamá Oeste.

Para todo el año 2021, los ingresos en México crecieron 6.0% y 8.1% en Centroamérica, lo que resultó en un crecimiento consolidado del 4.9%. Los gastos crecieron 13.2%, debido a las inversiones en México y a los gastos adicionales en los que se incurrieron en Centroamérica.

Ubicación de tiendas Walmart en Guatemala:



Guatemala cuenta con 10 tiendas Walmart



La mayor cantidad de tiendas esta ubicadas en el departamento de Guatemala la tienda Walmart más grande está ubicada en la Calzada Roosevelt.

Con el fin de contar con mercadería disponible para la venta y abastecimiento constante cuenta con los centros de distribución que a continuación se mencionan:

Cuadro de ubicación de Centros de Distribución por país:

País	Centro de distribución	Tipo de producto
Guatemala	Bárcenas	Abarrotes y consumo
Guatemala	Amatitlán	Mercancías generales y textiles
Guatemala	Zona 7	Congelados y farmacia
El salvador	Apopa	Abarrotes, consumo, mercancías generales y textiles.
Honduras	San Pedro Sula	Abarrotes, consumo, mercancías y generales
Honduras	Tegucigalpa	Abarrotes, consumo y refrigerados
Nicaragua	Miraflores	Abarrotes, consumo, mercancías generales y textiles.
Costa Rica	San Rafael	Mercancías generales, textiles y farmacia
Costa Rica	Santa Ana	Abarrotes y consumo

a. Distribución Centralizada:

Es el envío de los productos a las tiendas, que se realiza por medio del Centro de Distribución, maximizando los recursos logísticos y tecnológicos a lo largo de la cadena de abastecimiento.

b. Tipos de Distribución Centralizada:

- Inventario con almacenamiento (Staple stock): Son productos que se almacenan en el Centro de Distribución para esperar demanda de las tiendas.
- Cruce de andén (Crossdocking): Son pedidos directos de la tienda donde el Centro de Distribución trasiega las mercancías y su promedio de estancia en el C.D. no superan las 24 horas.

3. Demografía:

La empresa Walmart de México y Centroamérica informó que la región en la que opera cuenta con potencial para seguir creciendo, sobre todo por la cantidad de la población que la habita y por el bono demográfico que representa.

Expuso que en términos de potencial de mercado, México y Centroamérica ofrecen importantes oportunidades de crecimiento dado que están conformados por más de 119 y 424 millones de habitantes, respectivamente.

De la población en México, 27.4% tiene menos de 14 años, 25.7% tiene entre 15 y 29 años; 39.7% tiene entre 30 y 64 años, 7.2% tiene 65 y más años.

La composición general de la población en los países donde tiene presencia Walmart Centroamérica contempla 57.9% con menos de 24 años y 32.0% con menos de 15 años. El 40% de la población de Centroamérica se encuentra en Guatemala.

Según Walmart, su operación multicanal le permite atender a prácticamente todos los niveles económicos de la población y en diferentes ocasiones de compra, ya sea para consumo en el hogar o fuera del hogar, a través de tiendas o portales en línea.

Además, ha desarrollado diversos prototipos dentro de los mismos formatos con que cuenta, lo que le permite atender todo tipo de localidades.

Estrategia de Responsabilidad Corporativa: la cual busca crear valor compartido, construyendo negocio a partir del beneficio a sus grupos de interés, como a sus asociados, proveedores, accionistas y a la comunidad en general.

Medio Ambiente: se enfoca en las emisiones, los residuos, la energía y el agua. Según la política de sustentabilidad de la empresa, aseguran que sus productos y servicios garanticen el cuidado y la preservación del medio ambiente, se realizan capacitaciones a los asociados sobre la cultura adecuada sobre los compromisos ambientales adquiridos, investigan y promueven el desarrollo de nuevas tecnologías, servicios y productos que reduzcan la contaminación, acuerdan productos seguros y de menor impacto con proveedores, utilizan objetivos, metas alcanzables y medibles

y se promueve la comunicación con actores del entorno con el fin de lograr los objetivos ambientales propuestos.

Enfoque Social: fundamentado hacia las personas; sus asociados, proveedores y comunidad en general. Basados en el principio del respeto, por el individuo, el servicio al cliente, la búsqueda de la excelencia y la actuación con integridad, Walmart genera programas de desarrollo diseñados hacia las funciones de sus asociados de staff y de operaciones en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

5.Tecnología:

Walmart de México y Centroamérica se considera un gran desarrollador de tecnología ya que cuenta con un área de sistemas que opera con 250 personas, quienes desarrollan software a la medida de todas sus tiendas.

a. PADs: Que se usan en los Vips para hacer comandas electrónicas (ahorran papel y mandan más rápido las órdenes a la cocina), hasta un sistema llamado RetailLink, que les permite ver el movimiento de su mercancía y anticipar con 90% de certeza la demanda de sus productos a cinco semanas de distancia.

La tecnología es parte medular de la estrategia de Walmart ya que ayuda a hacer más eficientes los procesos, reducir costos y ofrecer mejores servicios.

b. Modelo de corresponsalía: Esta empresa también fue una de las primeras en obtener la certificación de corresponsal bancario, un proyecto que les permite que sus cajas registradoras se conviertan en una pequeña sucursal bancaria, este proyecto se creó con tecnología propia, gracias a la cual, al pagar la mercancía en alguna caja, el usuario puede hacer retiros de dinero, pagar cuentas y algunos servicios.

c. Robot autónomo de limpieza: El robot autónomo «Auto-C» está programado para limpiar y pulir el suelo de la tienda utilizando una tecnología de autonomía asistida en lugar de tener una máquina fregadora asociada, ya que se trata de un proceso que hoy en día consume dos horas del tiempo de un empleado por día. Este robot de limpieza fue construido en asociación con Brain Corp en diciembre

de 2018, y Walmart dijo que planeaba desplegar 360 robots de limpieza de suelos para finales de enero de 2019. Actualmente, está ampliando ese despliegue para incluir 1.500 robots de limpieza más este año, con lo que el despliegue total supondría unas 1.860 unidades.

- d. Robots autónomos con escáner:** Por otro lado, los escáneres de estanterías Auto-S, han estado en pruebas desde 2017, momento en el que Walmart llevó 50 robots a distintas tiendas de Estados Unidos. Ahora está añadiendo 300 más a la producción para alcanzar un total de 350 robots de este tipo. Estos robots son producidos por Bossa Nova Robotics, empresa con sede en California, y se desplazan por los pasillos para escanear los precios y revisar el inventario. Hasta que un empleado les proporciona tarea, los robots se sientan en una estación de carga hasta que un empleado les da una tarea.
- e. Descargadores de mercancías rápidos:** Además de lo anterior, Walmart ha estado probando descargadores rápidos, que son capaces de descargar un camión de mercancía a lo largo de una cinta transportadora en un tiempo mucho menor de lo que se podría hacer a mano. Las máquinas escanean y clasifican automáticamente los elementos en función de la prioridad y el departamento al que se dirigen para acelerar el proceso y dirigir los elementos de forma adecuada. Ahora el total de descargadores asciende a 1.700.
- f. Torres de recogida de pedidos online:** Las torres de recogida en tienda existen desde 2017, año en el que llegaron a 200 tiendas. Se trata de una especie de máquina expendedora de pedidos online, creada con la idea de que los clientes puedan ahorrar en los pedidos al evitar los costes de las entregas de última milla, ya que el envío a una tienda cuesta menos a Walmart. Por tanto, es beneficioso para todos los actores implicados, ya que Walmart tiene menos costes de envío y los clientes obtienen un mejor precio al no pagar por el envío, y tener la posibilidad de obtener sus artículos más rápido. Actualmente, se están instalando algunas de estas torres de recogida, por lo que en cuanto estén instaladas, Walmart contará con 1.700 torres en uso en todas sus tiendas.
- g. Selfcheckout:**

Las cajas minoristas han evolucionado durante años. Dentro de sus tiendas, Walmart ha introducido convenientes opciones de pago, que incluyen auto pago, retiro y entrega, brindando a los clientes más opciones y cambiando la forma en que compran.

Cuando entras en este nuevo diseño de interfaz, se siente como una experiencia diferente, pero en un muy buen sentido. En lugar de buscar un carril abierto, los clientes ingresan al área de registro y un asociado está justo allí detrás de una barrera transparente para recibirlos.

Imagen área selfcheckout:



Walmart. (30 de Junio de 2020). *corporate.walmart.com*. Obtenido de <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/06/30/new-checkout-experience-seeks-to-eliminate-the-wait-and-add-options-at-the-register>

Todos los cajeros de la tienda hicieron la transición a un nuevo tipo de trabajo llamado 'Anfitrión'. El trabajo del Anfitrión es asegurarse de que las experiencias de pago sean exactamente lo que los clientes quieren que sean. Si un cliente quiere revisarse a sí mismo, un anfitrión está allí para mostrarle un registro abierto. Si un cliente quiere que un asociado lo revise, un anfitrión lo llama y empaqueta todos sus artículos como lo harían en el antiguo diseño de carriles.

CADENA DE VALOR

Actividades de soporte	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				Margen
	La empresa Walmart se preocupa por tener infraestructura con altos estándares de seguridad tanto para asociados como para los clientes, así como opera en ocasiones con edificios propios solo renta los terrenos para poder construir sus tiendas, el financiamiento que utiliza es propio debido a su gran capacidad de liquidez.				
	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				
	La administración de recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección, compensación, capacitación y transferencia, así como desarrollo de programas que ayudan a mantener un clima laboral sano, como el programa de puertas abiertas, código de ética, crecimiento interno.				
	DESARROLLO TECNOLOGICO				
El uso adecuado de la tecnología ha sido una herramienta que ha ayudado a automatizar y sistematizar los procesos, ha mejorado la comunicación con los proveedores, así como con sus clientes. Implementación de ecommerce, en tiempos de pandemia, sistematización en áreas de cajas de auto cobro, así como en áreas de bodegas que permite tener ubicaciones de la mercadería en sistema para el resurtido en góndolas.					
ABASTECIMIENTO					
El abastecimiento ha sido mejorado en los últimos años ya que se han trabajado proyectos que han permitido el uso eficiente de los pedidos a través de la Gestión de proveedores, centros de distribución, compra de materia prima, gestión de pedidos de mercadería. Sistematización en resurtido automático.					
Logística Interna.	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio post venta.	Margen
Recepción de mercadería a proveedores directos y recepción de mercadería que llega del centro de distribución. Preparar devoluciones a proveedores, cambios directos, reclamos de mercadería por daño, calidad o fecha de vencimiento. Orden y acomodo de la mercadería por categorías.	Implementación de dinámicas comerciales, rotulación de productos en oferta, implementación de productos de temporada, pedido de líneas bajas de productos de alta rotación, preparación de productos de venta en línea, cobro y envío de productos de venta on line, surtido de mercadería, así como producción.	Sus centros de distribución abiertos las 24 horas y están estratégicamente sustituidos y permiten servir a sus tiendas en un mismo día.	Walmart desarrolla su publicidad a través de televisión, radio, redes sociales, ballas publicitarias, banner, así como su estrategia de precios bajos siempre para diferenciarse de la competencia.	Servicio personalizado por parte del personal. Trato cálido y amable, venta on line, despacho a domicilio y pick up.	

Actividades primarias

Elaborada por: Maynor Aroldo Garcia Valenzuela

Fecha: 03/11/2022

La cadena de valor esta realizada en base a la información de la empresa Walmart

Actividades primarias:

1. Logística de Entrada:

Se tiene como prioridad la recepción de los camiones que llegan del centro de distribución, a la hora que lleguen ya que estos tienen diferentes horarios ya que se tiene la recepción de abarrotes y productos de mercancías generales que llegan tres 5 veces por semana, al igual que la recepción de carnes, lácteos y productos congelados.

Se reciben a proveedores directos en a partir de las desde las 7:00 am para las 2:00 pm de lunes a viernes esto con el fin de tener abastecido de mercadería en base a la demandada esperada para los fines de semana que son los días más fuertes de ventas.

Acomodo de mercadería en los anaqueles de la bodega acorde a categorías, ingreso en sistema ya que se implementó un proyecto que ayuda a tener sistematizada la mercadería de la bodega para que sea más fácil la ubicación para el bastecimiento de las góndolas en el piso de venta.

Revisión de calidad de los productos en base a tablas de vida útil, aplicación de método cromático y método gregoriano, método PEPS.

Preparación de devoluciones de mercadería defectuosa a proveedores, así como reclamos de mercadería al centro de distribución para que la acrediten en el tiempo establecido y no absorber pérdidas así evitar que se incremente la merma en el punto de venta.

2. Operaciones:

Se realizan cambios de dinámicas comerciales cada mes, lo cual esta implementación tiene relación con las temporadas, consiste en asignar espacios en puntas de góndola o cabeceras en el piso de venta con productos con ofertas, así como en islas que se encuentran en los pasillos de entrada que se les denomina pasillos principales estos contienen implementaciones agresivas de cara al cliente con el fin de capitalizar ventas e incrementar el ticket promedio.

Rotulación de ofertas en las góndolas, con rotulación acorde al tipo de oferta que tiene el producto, de igual manera se tiene que validar que en sistema salga el precio de oferta con el rotulo que se le está colocando.

Abastecimiento de mercadería, se realiza a través del personal interno especializado para cada área, se asignan pasillos a los empleados con el fin de tener una buena rotación de mercadería y evitar que la mercadería se caduque por falta de rotación.

Recepción en sistema los pedidos a domicilio, así como la preparación de los mismo y luego pasarlos a cobro en la caja para realizar el envío, el transporte es tercerizado y solo cobran dependiendo el tipo de producto lo cual va incluido en la factura del cliente.

Pedidos de líneas bajas de mercadería, se le denomina de esta manera a la mercadería que tiene alta rotación y que tiende a quedarse vasillo en góndolas rápidamente, por lo cual tiene que estarse reforzando los pedidos de este tipo de mercadería.

3. Logística saliente:

a. Distribución centralizada:

Es el envío de los productos a las tiendas, que se realiza por medio del Centro de Distribución, maximizando los recursos logísticos y tecnológicos a lo largo de la cadena de abastecimiento, para la reducción de gastos de distribución, administrativos y de tiempo.

b. Tipos de distribución centralizada:

- Inventario con almacenamiento (Staple stock): Son productos que se almacenan en el Centro de Distribución para esperar demanda de las tiendas.
- Cruce de andén (Crossdocking): Son pedidos directos de la tienda donde el Centro de Distribución trasiega las mercancías y su promedio de estancia en el C.D. no superan las 24 horas.

c. Distribución directa:

La entrega de mercancía en cualquiera de las Tiendas es mediante orden de compra pactada anticipadamente o en su caso a pie de camión.

La orden de compra es un pedido de tienda o del área de Compras

El recibo a pie camión aplica generalmente para mercancía perecedera, elaborando al momento de la entrega el pedido sugerido y la factura original y dos copias que cumpla con todos los requisitos fiscales

d. Recepción de Mercancía:

Al llegar a la unidad, proporcionará a la persona del área de recibo la factura original y dos copias que cumpla con todos los requisitos fiscales y la orden de compra. La persona que recibe la documentación le asignará un número de folio de pago o comprobante de recibo. En caso de existir diferencias entre lo recibido y lo facturado se anotarán los ajustes correspondientes en la factura y en la orden de compra. Una vez concluida la entrega se le devolverá una de las copias de la factura sellada y el comprobante de recibo

El comprobante de recibo contiene los siguientes datos:

- Número de Proveedor
- Número de factura
- Número de tienda
- División
- Departamento
- Fecha de recibo
- Código UPC
- Número de artículo y descripción
- Cantidad recibida
- Precio de costo y precio de venta por artículo
- Precio de costo y precio de venta total

- Es importante que conserve el comprobante para cualquier aclaración posterior.

4. Marketing y ventas:

Walmart es un gigante del comercio mundial. Poseedor de grandes almacenes, galerías, tiendas minoristas y demás, alrededor de 27 países.

Una de sus estrategias de marketing, es la producción en conjunto de “Procter Gamble”, de películas familiares, en las que, el reparto y ambientes donde transcurre la historia, utilizan productos Walmart, para así, promover sus productos directamente al subconsciente del consumidor.

Otra de las maniobras de la marca es la “segmentación”, la cual, busca comprender los requerimientos y necesidades de su clientela. Así mismo, la segmentación “psicológica y demográfica”, que evalúa las características de sus consumidores y las necesidades, además, de los precios que éstos necesitan.

Igualmente, las EDLP. Aplicadas por Walmart, se basan en que diariamente, haya un producto que requiera el consumidor a un 50% de descuento. Por otra parte, están sus estrategias de “focalización indiferenciada”, que radica, en que independientemente de la condición social de los clientes, todos desean precios de descuento con una relación “calidad-precio”, por ello, procuran mantener este concepto.

Una de sus estrategias de marketing, más importantes para el consorcio, es el posicionamiento, el cual busca ofrecer siempre, los precios más bajos del mercado, para ello negocia ferozmente con sus proveedores consiguiendo mantener siempre sus precios, además, aplica tácticas como el “Black Friday,” donde, ofrecen los productos a casi su precio de costo. Así también, Walmart invierte tiempo y esmero en procurar que sus consumidores obtengan los

productos al mejor tiempo, como también, mantener sus anaqueles siempre llenos.

- a) **Personal de la empresa:** el personal de Walmart está muy bien capacitado para cada una de sus tareas, además la empresa se preocupa por motivar a su equipo, así que constantemente organiza eventos donde el personal puede interactuar incluso con celebridades, para que esa motivación surta efecto.
- b) **Precios bajos:** Desde sus inicios, Walmart se ha caracterizado por ser una cadena de supermercados que abarrotan sus sedes de productos con precios bajos. En estos supermercados se enfocan en siempre tener los precios más bajos en productos alimenticios para que los clientes vayan a sus establecimientos y los adquieran, a la vez que adquieren otros productos con precios rentables.
- c) **Diferentes formatos:** Walmart a lo largo del tiempo se ha reinventado, generando así diversos tipos de sedes como los Supercenters, Sam's Club, Discount Stores, Neighborhood Markets, Walmart Internacional y por supuesto, Walmart.com, cada una de estas con aspectos diferentes además de diferentes tipos de puntos de venta.
- d) **Sistemas:** Walmart cuenta actualmente con tecnología de punta, implementando el sistema EPC (código electrónico de producto) y tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia). Además, desde el 2019 en varias de sus sedes se han implementado robots para revisar productos faltantes en los estantes y limpiar pisos.
- e) **Proveedores y valor:** Walmart tiene un amplio catálogo de proveedores, donde destacan compañías grandes, proveedores pequeños y extranjeros. Además, destacan por su variedad de productos de moda, con alta calidad y por supuesto, precios bajos.
- f) **Comunicación:** en Walmart también se preocupan por la comunidad, así que han creado diversos programas de ayuda social.
- g) **Productos:** en Walmart tienen un equipo que se encarga de hacer un extenso análisis de mercado, donde se acuden muestras de mercancía, se analiza la

competencia y tratan de que sus productos sean atractivos para los clientes y se exhiban adecuadamente.

5. Servicios:

- a. **La satisfacción de los clientes:** Para Walmart de México y Centroamérica, la clienta es primero siempre, por lo que se trabaja todos los días para superar sus expectativas. Se escuchan sus opiniones y necesidades diariamente para mejorar el desempeño.
- b. **El Índice de Experiencia del Cliente (IEC):** tienen como objetivo monitorear la experiencia de compra dentro de las unidades, lo cual incluye consultar su satisfacción con el surtido, frescura y disponibilidad de productos, los precios, la limpieza y el servicio de los asociados en tienda, entre otros. Estos índices ayudarán a mejorar la toma de decisiones y a generar planes de acción para asegurar que las tiendas operen perfectas de acuerdo con la necesidad de las clientas.

El uso de las redes sociales jugó un papel estratégico para escuchar y responder directamente a las clientas, con lo que la empresa logró incrementar significativamente el nivel de interacción, estableciendo las bases para construir relaciones de lealtad y compromiso más fuertes.

En Centroamérica, las herramientas que se utilizan para medir la satisfacción del cliente son Store Track y Customer Pledges, con una muestra mensual de 14,000 encuestas aproximadamente, lo que permite evaluar:

- Evaluación de las promesas a la clienta por formato.
- Servicio.
- Evaluaciones de otras áreas: baños, seguridad parqueo.

- Evaluación de precederos.
- Partición de compra.

Los resultados han servido como guía para que se trabaje en las mayores oportunidades y para el desarrollo de programas o iniciativas que mejoren la experiencia de la clienta en las tiendas.

c. Lanzamiento de política de garantía Centroamérica:

Dicha política establece los lineamientos para la aplicación de garantías en productos electrónicos, electrodomésticos y línea blanca; con el fin de ofrecer un buen servicio al cliente. Este proceso consiste en dos opciones de cambio las cuales son cambio directo por desperfectos de producto dentro de las 24 horas que del día que se compró el objeto, y las garantías que se dan hasta por un año para reparaciones de productos con los talleres que las marcas proporcionan.

d. Servicio a domicilio y pick up:

Ante la emergencia de COVID-19 se desarrolló para los formatos Walmart, Supermercados y Bodegas, una plataforma de Servicio a Domicilio y Pick Up, a través de las páginas oficiales de cada supermercado.

Este servicio tiene por objetivo garantizar a los clientes la compra de artículos de primera necesidad; el surtido es limitado, sin embargo, cuenta con la facilidad de poder complementar el pedido al confirmarlo vía telefónica. Está disponible en tiendas seleccionadas, teniendo cobertura en zonas alrededor de las tiendas con un máximo de 10km, en la misma plataforma el cliente puede elegir si desea recibir el pedido en su domicilio con un periodo de

entrega entre 48 y 72 horas o recogerlo en su tienda de preferencia en un tiempo de 2 a 4 horas según llamada de confirmación de los agentes.

e. Ventas institucionales:

Para Walmart todos los clientes son importantes, por lo tanto, se implementó un nuevo sistema que ayuda a realizar cotizaciones a entidades gubernamentales y privadas de forma eficiente. Este ha ayudado a mejorar los tiempos de respuesta a lo interno, logrando así entregar a los clientes cotizaciones en un plazo no mayor de 24 hrs. Adicional se coordinó que el servicio de transporte de la mercadería llegue hacia donde el cliente lo necesite, este servicio tiene un recargo adicional con el objetivo que cubrir un perímetro más amplio.

Actividades de soporte:

1. Adquisición:

El abastecimiento ha sido mejorado en los últimos años ya que se han trabajado proyectos que han permitido el uso eficiente de los pedidos a través de la Gestión de proveedores, centros de distribución, compra de materia prima, gestión de pedidos de mercadería. Sistematización en resurtido automático.

2. Desarrollo tecnológico:

El uso adecuado de la tecnología ha sido una herramienta que ha ayudado a automatizar y sistematizar los procesos, ha mejorado la comunicación con los proveedores, así como con sus clientes. De igual manera se implementó la venta On Line, algo que ha beneficiado mucho a la empresa y le ha permitido capitalizar ventas de impactos económicos generados por la pandemia, en donde ya tiene la venta en línea una participación del 5% de sus ventas totales. A demás logro la configuración de sistematizar los resurtidos automáticos de mercadería, así como establecer ubicaciones de localización de mercadería en bodegas. Walmart

implemento un sistema que se llama Flex pos para su sistema de cobro en cajas en el cual cuenta con más funciones y permite la utilización con más facilidad lo que incrementa la productividad del cajero y agiliza las colas en cajas.

3. Recursos Humanos:

Los procesos como Capacitación, planificación del personal, contrataciones, desarrollo y compensaciones se realizan internamente lo cual se han ido automatizando procesos los cuales son puntos a mejora tanto como para Walmart para conseguir el capital humano como para las personas que laboran para la empresa. Walmart es una empresa que desarrolla su personal y le da la oportunidad de crecimiento internamente con el fin de prepararlos habilitó programas de estudio para que los empleados puedan prepararse para ocupar puestos de liderazgo.

4. Infraestructura:

Debido a que los clientes evolucionan cada vez más, Walmart invirtió 14,335 millones de pesos el año 2019 en la expansión de sus formatos existentes, se abrieron 92 nuevas tiendas con lo que incremento su capacidad instalada en un 1.9% y llevo su propuesta de valor a 19 ciudades. Las exigencias del mercado cada vez son más agresivas para lo que Walmart se anticipa para poder cumplir con su público objetivo, de igual manera cuenta con el capital para invertir en el desarrollo de más puntos de venta sin tener necesidad de financiamiento por fuentes externas.

Principales procesos:

1. Planeación:

La planeación de Walmart se sustenta en estrategias de negocios de manera consistente, la cual se basa en un flywheel de capacidades y activos que se refuerzan mutuamente esto le permite a la empresa tener la flexibilidad necesaria para ir en la misma dirección del cliente. Así mismo la compañía tiene como objetivo convertirse en una empresa regenerativa, en donde la naturaleza y la humanidad es

el centro de sus prácticas de negocio; Walmart es una empresa que trabaja para restaurar, mantener, regenerar y conservar el planeta, por el cuidado que se brinda, las familias, las comunidades en las que operan y para las futuras generaciones.

Los objetivos y metas son establecidas cada año, las cuales son anunciadas oficialmente en enero de cada año en una "JIA" (Junta de inicio de año) en donde se reúnen todos los líderes de Centro América y México. Junta que es dirigida por Guilherme Loureiro, presidente ejecutivo y director general de Walmart de México y Centroamérica y por Enrique Ostalé, presidente del Consejo de Administración de Walmart de México y Centroamérica.

2. Organización:

El consejo de administración es el responsable de la gestión, vigilancia y desempeño económico, social y ambiental de la empresa.

Se reúnen por lo menos cuatro veces a lo largo del año y está conformado por 11 consejeros propietarios, de los cuales tres son consejeros independientes.

El presidente del consejo de administración no ocupa ningún cargo ejecutivo dentro de la empresa.

El consejo de administración apoya su gestión en el comité ejecutivo, el comité de auditoría y el comité de prácticas societarias.

a. Composición de los órganos de gobierno corporativo:

- Consejeros: 36% mujeres, 64% hombres.
- Comité de auditoría: 33% mujeres. 67% hombres.
- Comité de prácticas societarias: 33% mujeres, 67% hombres.

b. Responsabilidades:

Los consejeros independientes tienen experiencia en el giro principal y las áreas estratégicas de la empresa.

El Consejo tiene acceso a asesores independientes

El presidente del Consejo actúa como secretario y no preside los Comités del Consejo

- Elegir al presidente ejecutivo y director general
- Trabajar con la dirección general para desarrollar las estrategias generales de la Sociedad y de sus subsidiarias.
- Aprobar las políticas de información y comunicación con los accionistas y el mercado.
- Funcionar como asesor o consejero de la alta dirección de la empresa.
- Vigilar la gestión y conducción de la Sociedad y sus subsidiarias.
- Promover que la estrategia general esté alineada a los principios ASG de la empresa.

c. comités de auditoría y prácticas societarias:

- Opinar sobre la contratación del auditor externo de la Sociedad y de la determinación de sus honorarios
- Cerciorarse que el esquema de control interno de la Sociedad y de sus subsidiarias sea adecuado y de que se cumplan las disposiciones contables y legales aplicables, así como revisar las operaciones de la Sociedad y sus de subsidiarias con partes relacionadas
- Revisar los estados financieros y asegurarse de que reflejan fielmente las condiciones financieras de la Sociedad. También cuentan con un procedimiento para recibir, retener y responder a las quejas relacionadas con prácticas y controles contables, así como con cuestiones de auditoría. Además, tienen la autoridad y los recursos necesarios para contratar abogados y cualquier otro tipo de asesor externo que requieran para cumplir con sus responsabilidades.
- Disminuir el riesgo de que se lleven a cabo operaciones en condiciones desventajosas para el patrimonio de la Sociedad o que se privilegie a un grupo determinado de accionistas
- Aprobar las políticas para el uso o goce de los bienes que integran el patrimonio de la Sociedad.
- Autorizar operaciones con partes relacionadas, la remuneración del director general y las políticas para las remuneraciones de los directivos relevantes.

- Apoyar al Consejo de Administración en la elaboración de los informes sobre prácticas contables.
- Tener reuniones privadas y recibir reportes periódicos de las áreas de auditoría interna, legal, cumplimiento y comportamiento ético.
- Convocar a asambleas de accionistas y cerciorarse de que se inserten en el orden del día los puntos que estimen pertinentes.

3. Dirección:

La dirección de la compañía se sustenta básicamente en el liderazgo ya que se tiene como prioridad el bienestar de los asociados y sus familias. Implementando programas de apoyo integral y programas de desarrollo personal y profesional, esto sin importar el género, religión, raza, nivel económico, nivel jerárquico, etc. El programa de liderazgo esta orienta los esfuerzos y acciones hacia el desarrollo personal de la alta dirección con base en la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad, reforzando la conciencia de cada ejecutivo sobre el rol que juega en la transformación de la cultura organizacional y en el alineamiento estratégico. El Programa de Liderazgo inició con todos los vicepresidentes.

Así mismo Para que los objetivos de la compañía se alcancen eficientemente es necesario brindar herramientas necesarias, conocimientos adquiridos por capacitaciones, motivación y reconocimiento a los asociados de la compañía y para ello, la empresa ha creado programas de suma importancia para el bienestar de los asociados.

Los asociados son capacitados, a través de medios digitales y de manera presencial, en diferentes ramas de la Salud y Seguridad, Protección Civil y Brigadas de Emergencias. De igual manera, se realizan constantes revisiones a las distintas unidades de negocio para detectar y generar planes de acción para atender las necesidades detectadas dentro del negocio. Se documentan las buenas prácticas y se investigan las causas de accidentes graves para evitar que se repita la condición o acto inseguro. Se tiene un especial cuidado en los asociados cuyo trabajo tiene un riesgo elevado de accidente o enfermedad, como los asociados en tienda, los tablajeros y jefe de carnes.

4. Control interno:

Los controles están basados a nivel general los cuales se llevan a cabo mediante sistemas establecidos que velan por que se cumplan cada uno de ellos, el objetivo de estos controles es abarcar todas las áreas de la empresa por lo cual existen controles para clientes en donde se vela por que se tenga una buena experiencia de compra así mismo existen centros de contacto multicanal las 24 horas los siete días de la semana, el área responsable de protección al consumidor y privacidad está a cargo de la vicepresidencia de ética y cumplimiento que son las encargadas de elaborar e implementar dichas políticas y procedimientos, todo esto con el fin de que no exista fuga de información y velar por la privacidad de los clientes.

Cada año Walmart publica un informe anual financiero y el informe de responsabilidad social y desarrollo sustentable. Con esos documentos la compañía da a conocer a detalle cómo se ha ido contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica.

Los controles son establecidos con el fin de poder cumplir los objetivos y metas planteados tanto largo como a corto plazo, por lo cual se tienen kpi's para monitorear el desempeño que se está teniendo en cada una de las áreas y detectar oportunidades de mejora e implementar acciones que ayuden a mejorar los resultados que se esperan obtener durante un periodo determinado.

- a. Auditorias:** El área de auditoría interna verifica de manera independiente el programa anticorrupción y el comité de auditoría investiga y reporta sobre los controles anticorrupción.

- b. Sistemas de control preventivo y correctivo:** Existe un programa global anticorrupción para evitar prevenir el soborno o corrupción durante el proceso.

- c. Control de calidad:** Walmart es una empresa que se preocupa por sus clientes y por lo cual su prioridad es que ellos adquieran productos de calidad y para ello programan juntas regulares con maquiladoras, plantas de medicamentos, etc., para regular normatividad en control de calidad e higiene en beneficio y protección al consumidor.

5. Finanzas:

a. **El subgerente regional:** está a cargo de la elaboración, seguimiento y control de presupuesto de las tiendas de formatos en Walmart Centroamérica, también realiza el análisis de datos de gastos para retroalimentación de ejecución de presupuestos para todas las tiendas en sus gastos operativos. Encargado de Seguimiento a proyectos y actividades del área de logística desde el punto de vista financiero a nivel Centroamérica. Control del estado de resultados del área en procesos como forecast, creación de presupuesto, proyecciones a corto, mediano y largo plazo, así como el seguimiento de cada uno de sus rubros con los encargados de ejecutar las acciones.

Influir sobre el negocio para una correcta toma de decisiones mediante la creación de análisis que le den un valor agregado a la compañía.

b. **Analista financiero:** es encargado del presupuesto anual para los formatos del negocio (Walmart, Descuentos, Supermercados y las Bodegas) en cuanto al costo laboral y las oportunidades de iniciativas de ahorros para la empresa, además de realizar el forecast mensual de los gastos de las tiendas y los formatos del negocio. Revisión y seguimientos de análisis financieros para la toma de decisiones oportunas para los operadores y directores de la compañía. Gestor de presupuestos para la correcta aplicación financiera contable de los gastos operativos y fijos de las tiendas. Enlace entre los líderes operativos y financieros para la toma de decisiones en presupuestos de años futuros con procesos de plan, 3 year plan.

6. Contabilidad:

Coordinar y revisar las actividades de contabilidad General, asegurando la calidad como la oportunidad de la información, de acuerdo con el plan de trabajo preestablecido. Garantizar la aplicación de las políticas, procesos y procedimientos tanto internos, de la compañía, como externos con el marco legal del país en el que

opera. Garantizar que la información generada cumpla con USGAAP, IFRS, NIC's, etc.

Es responsable de revisar los movimientos contables realizados por el centro de servicios compartidos, y coordinar los cambios o ajustes necesarios, no solo para que la información refleje la realidad, si no para que el proceso contable fluya y se logre emitir Estados Financieros a tiempo. Debe de proporcionar oportunamente la información contable que requiera el negocio para su operación. Debe de asegurar la exactitud, oportunidad y confiabilidad de la información.

7. Ventas:

Debido al trabajo arduo y permanente disciplina financiera, se lograron ingresos que alcanzaron 532,384 millones de pesos, lo que representa un crecimiento de 11.9% comparado con el año anterior. La utilidad neta de la compañía ascendió a 33,351 millones de pesos, 26.4% más que en 2015 y se alcanzó un nivel récord de generación de efectivo: 51,343 millones de pesos. La correcta ejecución de la estrategia, sumada al esfuerzo y colaboración de los asociados y proveedores, llevó a alcanzar resultados que motivan a mirar firmemente hacia el futuro del negocio.

Walmart por su giro de negocio está conectado directamente con los proveedores con quienes hacen fuertes negociaciones y desarrollan programas que ayuden a mejorar las ventas sacando el máximo provecho de los recursos y ahorrando en costos. Los empleados también juegan un papel importante en la fuerza de ventas, basándose en trabajo en equipo y liderazgo estratégico.

Walmart está dividido en 4 formatos que son Walmart, Paiz, Maxi Despensa y Despensa familiar, está distribuido de esta manera debido a que cada formato está dirigido de acuerdo con su segmentación de mercado ubicando cada punto de venta de acuerdo con el nivel económico de los clientes. Esto permite tener más cobertura en el mercado y capitalización de ventas llevando a los clientes la mejor opción de compra a los diferentes lugares de cada país donde tiene operaciones.

8. Producción:

Como parte de la misión de ayudar a las clientas a ahorrar dinero y vivir mejor, en 2016 se puso al alcance un mayor surtido de productos de Marcas propias, lo cual les brinda acceso a opciones adicionales de compra con precios bajos sin necesidad

de sacrificar calidad, tanto en las tiendas de autoservicio como en los clubes de precio. Debido a la exigencia de los clientes se amplió la producción, así como la cobertura y promoción en las tiendas aplicando estrictos procesos y controles de calidad, monitoreando el desempeño mediante investigación de mercado y paneles sensoriales, para posicionar en la mente de los consumidores garantía y calidad. Las Marcas propias pasan por estrictos procesos y controles de calidad con los más altos estándares en todas las fases de desarrollo y mantenimiento. Para todos aquellos productos que se encuentran disponibles en los anaqueles se implementaron programas de monitoreo de calidad mediante análisis de laboratorios con terceras partes, investigación de mercado y paneles sensoriales con consumidores, todo con el fin de ofrecer productos que satisfagan a las clientas. La producción de productos de las marcas privadas ha permitido que las familias de bajos recursos puedan adquirir más productos con menos dinero, esto no quiere decir que son productos de baja calidad, sino que son productos en los que son destinados para reforzar la propuesta de valor y cumplir con la promesa al cliente.

9. Mercadeo:

El área comercial es la que se encarga de vender, promocionar y posicionar los productos de manera eficiente al alcance del cliente la cual se apoya de las áreas como marketing, publicidad, ventas, relaciones públicas, atención al cliente y post ventas. Cada uno con funciones que buscan no dejar espacio para la insatisfacción del cliente, sino más bien mejorar la percepción que este tiene con la marca y el producto. Para poder tener un mejor control con el desarrollo de estrategias de comercialización de los productos Walmart tiene divididas en categorías estas áreas las cuales son:

- a. Consumo
- b. Perecederos
- c. Mercancías generales
- d. Abarrotes
- e. Textiles
- f. Marcas Privadas

Para cada área existen compradores los cuales son liderados por un gerente de país, para cada categoría a cada comprador se le asignan ciertos departamentos como por ejemplo depto. 95 bebidas no alcohólicas depto. 92 abarrotes, aceites, cereales, cada uno de los compradores tienen contacto directo con los proveedores con los que negocian espacios para sus productos en los puntos de venta y lanzan ofertas agresivas, promoviendo los productos a través de degustaciones, impulso en pasillos y promoción de los productos por promotores, dependiendo el tipo de producto y la negociación que se haya realizado se lanzan promociones de 2x1, global promo, rollback, que consiste en que cada mes se cambia la mercadería de las puntas de góndolas o cabeceras, así como islas en tarima en pasillos principales, adecuando productos que van de acuerdo a temporadas. La implementación de las apuestas comerciales es responsabilidad del personal que está en los puntos de venta, siguiendo una guía que comercial les brinda de acuerdo con el lay out de la tienda. La rotulación debe ir acorde al tipo de promoción que tiene el producto de lo contrario pasan auditorias de la DIACO, revisando que lo que se esté publicando al cliente sea correcto.

10. Sistemas y tecnologías:

Cada punto de venta cuenta con una planta eléctrica la cual esta como soporte si la electricidad se fuera por cualquier razón, esta entra en contacto directo con la electricidad del punto de venta dando soporte a los servidores y que las operaciones no se detengan.

Las computadoras tienen ciertas opciones que no están disponibles de acuerdo con el puesto que tenga el empleado, esto con el fin de proteger la información y evitar cometer errores en sistemas lo cual tengan consecuencias graves.

Se cuenta con equipos para el uso eficiente en los procesos diarios en cada punto de venta, los cuales consisten en tener toda la base de datos de inventarios y está relacionado con lo que son las ventas, ya que el sistema descuenta automáticamente la mercadería que se va vendiendo, el beneficio de estos equipos es que se tiene toda la información que se necesita para operar, se realizan los cambios de precio, el etiquetado de los productos, como tiendas de excelencia se requiere de mantener los

más altos estándares en los puntos de venta, por tal razón se implementó un proyecto llamado Nija, que consiste en tener las bodegas perfectas y un buen control de días de inventario , mejorando la calidad del producto y las respuestas a consulta a los clientes, se crearon pedidos automáticos, esto provoco tener una buena rotación de la mercadería, evitando que la mercadería caduque por falta de rotación, se mejoró el orden de las bodegas y se redujeron los daños de mercadería.

ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas:

1. Por medio de Net Promoter Score se mantiene una comunicación directa con los clientes ya que en el 2021 se obtuvo 1.3 millones de respuestas de clientes con un promedio de 120 encuestas por tienda.
2. En el 2021 los ingresos totales crecieron un 6% acumulando un monto de 609,224 millones de pesos del cual las ventas de ecommerce representaron un 4.9% y contribuyó 1.4% al crecimiento total de las ventas del año.

Debilidades:

1. Walmart adquirió 75 supermercados Spar en Alemania, por los que pagó 560 millones de euros los cuales fueron perdidas para la empresa, ya que utiliza el dumping en su estrategia de precios y en Alemania este punto está fuertemente regulado.
2. En el tercer trimestre del año 2021 las ventas de Walmart en México subieron 6.7% a 165,386 millones de pesos, mientras que en Centroamérica bajaron 0.4%. debido a que ya no se realizaron compras de pánico durante la pandemia.

Oportunidades:

1. La empresa proyecta que alcanzará ventas de 67,390 millones de dólares en comercio electrónico para el cierre del año 2022.
2. Walmart añadirá a sus tiendas de Estados Unidos 1.500 nuevos robots autónomos para limpiar los suelos, 300 escáneres de estanterías, 1.200 descargadores FAST y 900 nuevas torres de recogida de pedidos.

Amenazas:

1. ANTAD México, a finales de 2018 llegó a sumar más de 59 mil tiendas las ventas totales generadas en 2018 ascendieron a 1,801.9 mil millones pesos, lo que representó un crecimiento de 8.5%, y hasta el momento es una fuerte competencia directa para Walmart.
2. En estados unidos la mayor competencia de Walmart hasta el momento ha sido Target ya que sus ventas ascienden a \$240 billones y Walmart vende sobre \$257.9 billones.

PRINCIPALES PROBLEMAS EMPRESARIALES

Problema 1 (Exceso de unidades defectuosas por mala cocción):

El departamento de producción de panadería de la Sucursal Bosques de san Nicolas de la empresa Walmart tiene una producción de unidades defectuosas de un 20% de 500,000 unidades con un costo de Q 300,000 a partir de enero a noviembre del 2022 por que no se logra mantener un control de temperatura de cocción por fallas técnicas en el horno de producción lo que no permite cumplir la meta del 4% máximo de unidades defectuosas y mantener los costos de producción dentro del plan presupuestado.

Problema 2 (Falta de cuartos fríos para almacenaje de productos perecederos):

En despensas Familiar uno de los formatos de la empresa Walmart presenta falta de capacidad de almacenaje de productos perecederos lo cual tiene pérdidas de 600 libras de pollo que representan un costo de Q 9,000 en un total de 50 puntos de venta lo que haciende a 450,000 desde enero a noviembre del 2022, no se cuenta con cuartos fríos para almacenaje de productos, para poder ofrecer productos de calidad al cliente y cumplir con las metas de venta.

Problema 3 (Baja en ventas en textil):

El departamento de textiles de la empresa Walmart tiene una baja en ventas de -25% lo que representa Q 625,000 desde enero a noviembre del 2022 por falta de disponibilidad de vestidos y los clientes quieren probarse las prendas antes de comprarlas para asegurarse que les quede bien antes de realizar su compra. Lo que se percibe es lograr el plan de venta presupuestado de 2,500,000.

Problema 4 (Falta de espacio para hacer el cambio de batería a clientes):

El departamento de mercancías generales de la empresa Walmart representa perdidas de venta de -6% lo cual representa -Q 174,000.00 desde enero a noviembre del 2022 debido a la falta de conocimiento por el personal sobre los productos y no contar con un área establecida para hacer los cambios de baterías de carro esto mejoraría las ventas y se lograría las ventas presupuestadas de Q 1,450,000.00

Problema 5 (Incremento de merma por exceso de inventario):

En la empresa Walmart en el departamento de producción de carnes se cuenta con un incremento en la merma en cinco tiendas con un total de Q 2,000 diarios lo cual representa un costo mensual de Q 12,400 por tienda a partir de enero a noviembre de 2022, debido a que se están recepcionando excesos de mercadería que envía la planta de producción lo cual está siendo generado por el resurtido automático en productos que son de baja rotación y se están absorbiendo perdidas que afectan directamente a la rentabilidad del negocio.

Problema 6 (Nota baja en encuesta de satisfacción al cliente):

La empresa Walmart ha detectado un decrecimiento en la nota de evaluación de satisfacción del cliente ya que se ha mantenido en un rango de 70% y 78% dado que se obtiene de una encuesta que se realiza a 600 clientes que visitan la tienda, la cual no ha subido desde enero a noviembre del 2022, esto debido a que los clientes perciben mala actitud, lentitud y poca disponibilidad de los asociados del área de cajas y piso de ventas. Los asociados no cuentan con la capacitación, motivación y liderazgo en servicio, lo que no ha permitido lograr la meta de 98%.

Problema 7 (Baja en ventas en depto. 2 artículos de belleza):

Walmart ha detectado un decrecimiento de ventas en el departamento 2 artículos de belleza con una baja de 9% lo cual equivale a Q125,550.00 durante el mes de enero hasta noviembre de 2022. Esto debido a que los asociados no revisan ni aplican las alertas OSA (orden surtido y acomodo) en dicho departamento por lo cual la mercadería puede estar guardada en bodega, no cuenta con su respectivo precio en góndola o se encuentra mal acomodada, el personal de tienda no cuenta con la capacitación adecuada en el uso de nuevas tecnologías que se han implementado las cuales indican qué productos no reflejan ventas en varios días, esto no le permite a las tiendas cumplir con la meta y recuperar el 9% que tiene de perdida en ventas hasta la fecha.

Problema 8 (Incremento de merma Shrink (merma desconocida):

En la empresa Walmart se está incrementando la merma shrink (merma desconocida la cual está a cargo de su seguimiento el departamento de protección de activos, en donde se tiene hasta la fecha de enero a noviembre del 2022 que la meta es de 0.73% lo cual equivale a Q 1,318,414.50 y se tiene un logro de 0.78% lo cual esta pasado de la meta establecida, este resultado se ha estado incrementado debido al mal proceso de colocación de sensores en los productos los cuales se caen a la hora de moverlos lo cual facilita despegarlos y las bandas que entran a robar a las tiendas pueden llenarse de mercadería fácilmente provocando perdidas y descuadres en los inventarios lo cual no permite lograr la meta establecida de 0.73%.

Problema 9 (Poca vida útil de frutas y verduras por maduración):

El centro de distribución de frutas y verduras de Walmart ha recibido reclamos y solicitudes de acreditación de productos como el banano y el plátano los cuales han llegado a tienda con un nivel de maduración muy avanzado, lo cual le perjudica a las tiendas ya que los clientes al ver el producto muy maduro no lo compran y el producto se va contaminado con moho por lo tanto ya no es apto para la venta y debe ser mermado en tienda, este tipo de inconvenientes a estado incidiendo desde enero hasta noviembre de 2022 lo cual lo ha reportado el formato de supermercado Walmart aproximadamente 6 tiendas las cuales reciben este producto 5 veces por semana, ingresan aproximadamente 750lb de banano con costo de Q0.80 centavos por lb. lo cual equivale Q600.00 semanales y de plátano ingresa aproximadamente 1050 lb. con un costo de 1.50 por lb. equivale a Q1575.00 semanales, esto es un aproximado ya que hay tiendas que generan más ventas y van incrementando los pedidos. Los asociados del centro de distribución de frutas y verduras no están realizando el proceso correcto de recepción y los estándares de calidad que se deben cumplir estrictamente para poder recibir la mercadería a los proveedores. Esto impide a las tiendas generar ventas de estos productos al 100%.

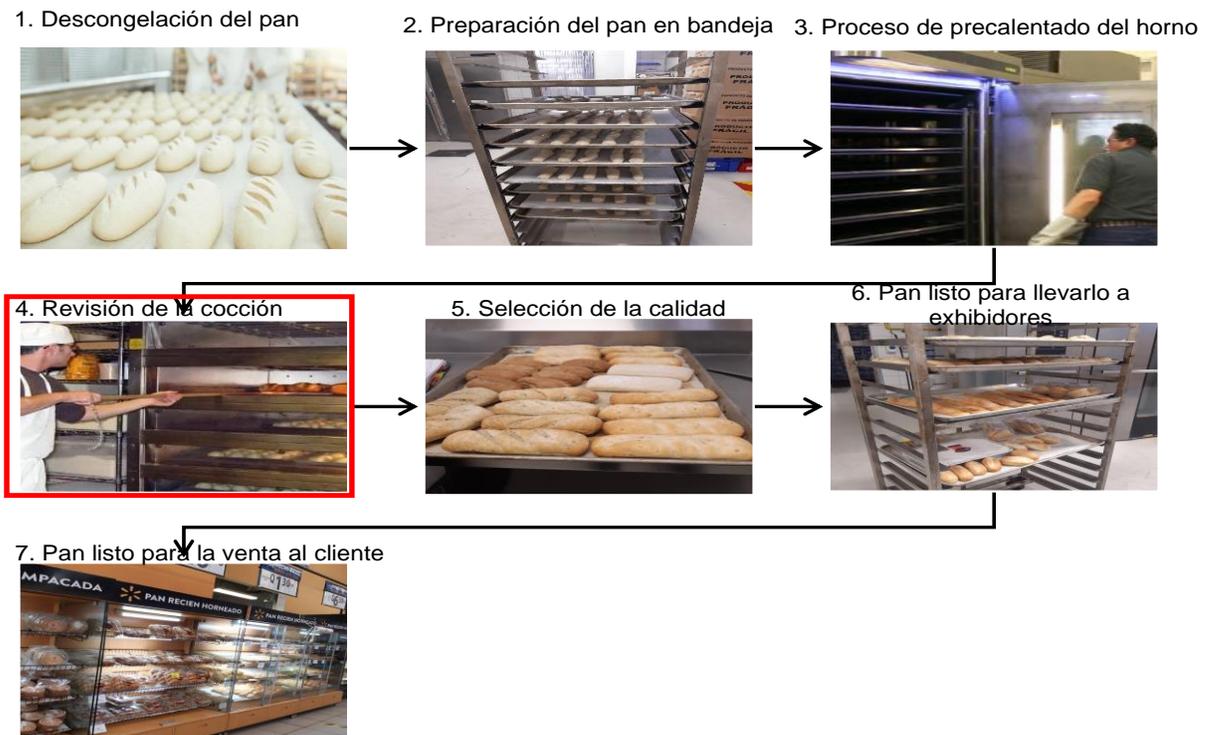
Problema 10 (Perdidas por mal acomodo de mercadería en transporte):

En el departamento de electrónicos y línea blanca de las tiendas de Walmart han tenido perdidas especialmente en los envíos a domicilio debido a que no se tiene el transporte adecuado para realizar los envíos ya que frecuentemente se ha reportado inconvenientes con los productos por motivos del espacio no es el adecuado para el tamaño de los artículos, durante el mes de enero a noviembre de 2022 se han reportado 6 camas con un precio de Q2400.00, 3 camas con un precio de Q3200.00, 5 camas con un precio de Q1800.00, 2 refrigeradores con precio de Q4500.00 y 2 TV con un precio de Q3200.00, un monto total que asciende a Q42600.00 monto que Walmart ha tenido que cubrir con cambios directos al cliente lo cual debido a este inconveniente no se tiene rentabilidad si se siguen dañando productos de esta naturaleza ya que su costo es muy elevado y realizar un cambio directo es pérdida total.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EMPRESARIAL

El departamento de producción de panadería de la sucursal Walmart Bosques de San Nicolas, tiene una producción de unidades defectuosas de un 20% de 500,000 unidades con un costo de Q 300,000 a partir de enero a noviembre del 2022, debido a que no se logra mantener un control de temperatura en el horno de producción por motivos de fallas técnicas frecuentes lo cual está afectando en el incremento de mermas y no permite cumplir la meta del 4% máximo de unidades defectuosas y mantener los costos de producción dentro del plan de presupuesto.

Diagrama del proceso actual:



Elaborado por Maynor Garcia
Fecha: 24/11/2022

El esquema presentado esta realizado en base a los procesos que se llevan a cabo en el área de producción de pan, el cual consiste en la descongelación del pan como punto principal debido a que no se realizan procesos de preparación de la masa si no que se compra el pan ya hecho pero esta crudo y congelado el cual tiene que almacenarse en cuarto congelado, lo cual lleva un tiempo de descongelación de 20 minutos antes de ingresarlo al horno, el horno se pone a precalentar 15 minutos antes para poder ingresar las bandejas con el pan.

Causas del problema:

Descripcion de las causas	Mensuales	Fecha de Inicio	Fecha Final
Retraso en el horario de produccion	14	5/01/2022	24/12/2022
No pide las cantidades correctas de insumos	10	5/01/2022	24/12/2022
Quejas por los clientes por la textura y color del pan	10	5/01/2022	24/12/2022
Incremento de la merma de panaderia	9	5/01/2022	24/12/2022
Incremento en el gasto por reparación del horno	10	5/01/2022	24/12/2022
Incremento del consumo de gas para el horno	13	5/01/2022	24/12/2022
Se daña el producto almacenado por saturación en cuarto congelado	12	5/01/2022	24/12/2022
Las ventas bajaron en panadería	13	5/01/2022	24/12/2022
No se mide el tiempo de descongelado del producto	15	5/01/2022	24/12/2022
Mala configuracion de temperatura al hornear	18	5/01/2022	24/12/2022
Bandejas apachadas	18	5/01/2022	24/12/2022

Elaborado por: Maynor Garcia

Fecha: 26/11/2022

Debido al problema presentado del incremento de excesos de unidades defectuosas por mala cocción, se presentan las causas que están provocando la deficiencia en la producción y los daños que están incidiendo en la presentación del producto, así como los incrementos de índices de mermas.

Categoría de las causas:

Descripcion de las causas	Unidad de medida	Categoría	Cantidad
Retraso en el horario de produccion	Horas	Deficiencia	1.3
No pide las cantidades correctas de insumos	Insumos	Cantidad	200 de mas
Quejas por los clientes por la textura y color del pan	Presentación	Quejas	75 de cambio
Incremento de la merma de panaderia	Merma	Incremento	400 de 500
Incremento en el gasto por reparación del horno	Reparación Horno	Gasto	Q. 50 por visita
Incremento del consumo de gas para el horno	Consumo gas	Gasto	1 de 100 lbs semanal
Se daña el producto almacenado por saturación en cuarto congelado	Daño	Perdidas	2 bolsas de 25
Las ventas bajaron en panadería	Ventas	Decrecimiento	50 diarias
No se mide el tiempo de descongelado del producto	Temperatura	Deficiencia	30 de 20 minutos
Mala configuracion de temperatura al hornear	Temperatura	Fallas	25 de 50
Bandejas apachadas	Bandejas	Daño	16 de 24

Elaborado por: Maynor Garcia
 Fecha: 26/11/2022

De acuerdo a las causas que están provocando el daño en el producto se tienen diferentes categorías las cuales se analizan para determinar en sí cual es la que más pesa a la hora de cuantificar y se refleja el resultado que los incrementos de merma resalta con un desecho de unidades defectuosas de 100 diarias de 500 producidas se venden 400, 25 salen crudas, 25 salen quemadas y 450 salen con buena apariencia y textura lo cual de esas 450 sólo se venden 400 y 50 se registran como merma ya que si sumamos las 25 quemadas más las 25 crudas y las 50 que no se venden dan un total de 100 unidades diarias para mermas.

Hallazgos

Descripcion de las causas	Datos Relevantes	Cantidad Unidades	Valores
Retraso en el horario de producción	Fallas técnicas del equipo mensual 191 unidades	2100	Q 6,300.00
No pide las cantidades correctas de insumos	Exceso de inventario mensual 200	2200	Q 6,600.00
Quejas por los clientes por la textura y color del pan	Se realizó 75 unidades de cambio a clientes	825	Q 2,475.00
Incremento de la merma de panadería	Se esta mermando mensualmente 5455 unidades	60000	Q 180,000.00
Incremento en el gasto por reparación del horno	Gasto por reparación del horno Q50 por día	Q 5,500.00	Q 5,500.00
Incremento del consumo de gas para el horno	Se compra 4 cilindros al mes de Q 400	Q 4,400.00	Q 4,400.00
Se daña el producto almacenado por saturación en cuarto congelado	Daño por mal almacenamiento mensual 50 unidades	550	Q 1,650.00
Las ventas bajaron en panadería	Decrecimiento en ventas de pan mensual 1364 U.	15000	Q 45,000.00
No se mide el tiempo de descongelado del producto	Se pierde 125 unidades por mes por mal proceso	1375	Q 4,125.00
Mala configuración de temperatura al hornear	Se deja de vender 1500 unidades mensuales	16500	Q 49,500.00
Bandejas apachadas	Producen un desperdicio de 15 unidades mensuales	165	Q 495.00

Elaborado por: Maynor Garcia
 Fecha: 26/11/2022

Se describen las causas mostrando los datos relevantes cuantificando en cuanto a las unidades que hasta la fecha se llevan registros que se han desechado por deficiencia del horno de producción que es lo que está causando todo está perdida, al igual que está incrementando los gastos de reparación, por otro lado se menciona que este problema está afectando directamente en las ventas de la empresa así como el servicio al cliente ya que no se está cumpliendo con la propuesta de valor al 100% esto tiene un impacto muy grande de perder clientes potenciales ya que optan por irse a la competencia a hacer sus compras y ya no perciben al negocio por estar fallando solo en la producción de panadería si no que en todos los aspectos.

Evidencias:

1. registro de unidades defectuosas



2. Mantenimiento por técnico



3. Desecho de mercadería



Elaborado por: Maynor Garcia

Fecha: 26/11/2022

1. Se registra la mercadería defectuosa para que el sistema la descuenta del inventario y se procede a desechar.
2. El técnico revisa frecuentemente el horno para controlar las fallas que presenta.
3. Se desecha toda la mercadería que ya no está apta para la venta.

Desventajas:

1. Corto plazo:

- a) No se están logrando mantener un control de calidad adecuado al cliente ya que por reclamos se tiene registros de 75 unidades con un costo de Q225 mensuales en cambios directos al cliente.
- b) Los índices de merma se están incrementado por exceso de desechos lo que hasta la fecha se tiene registro de 5445 unidades mensualmente.

- c) Están aumentado los gastos de mantenimiento por la frecuencia en que el técnico hace la revisión del horno se cuenta con registro de Q 50.00 por día y llega 10 veces al mes.

2. Mediano plazo:

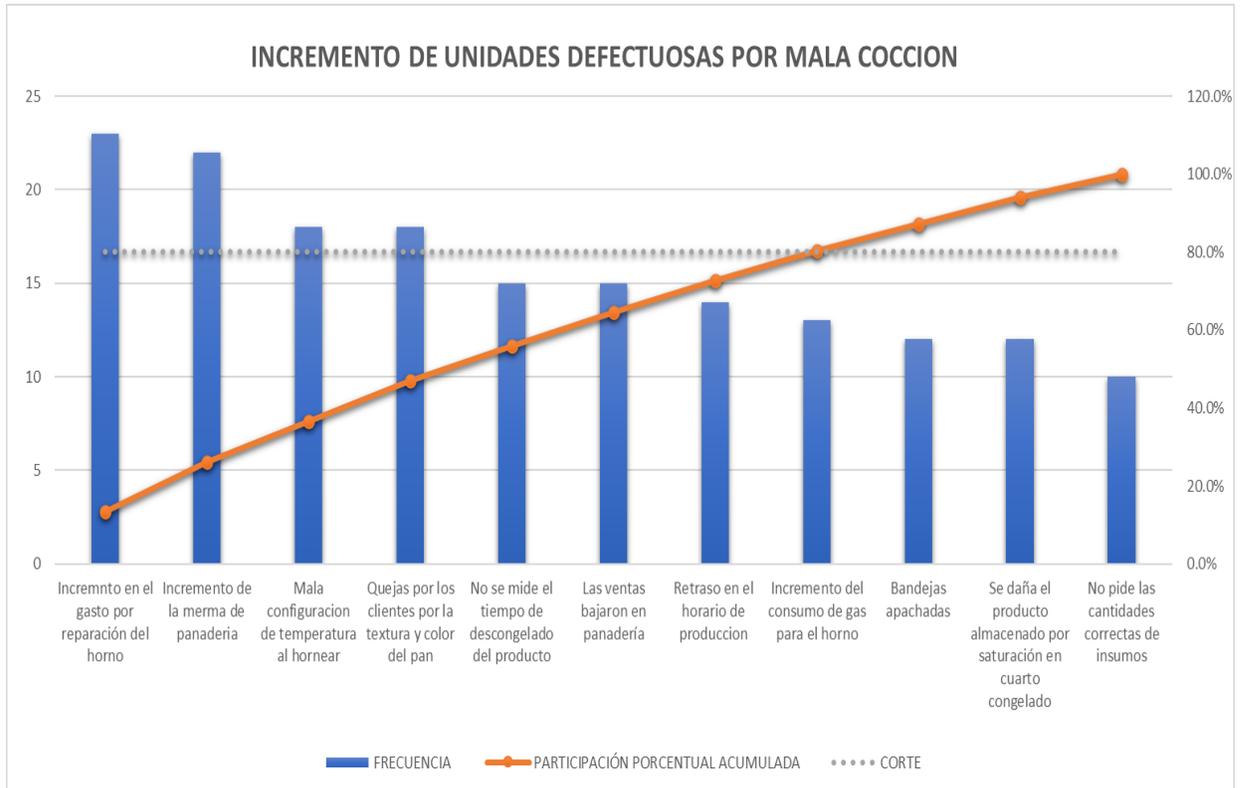
- a) Se está haciendo pedidos no acordes con la demanda ni al plan de producción lo que a la fecha se registran pedidos de más, con una cantidad de 2,400 unidades con un costo de Q 7,200.00 anuales.
- b) El plan de gastos no se está cumpliendo debido a los usos excesivos de gas propano por horneado lo cual ha incrementado de dos cilindros mensuales a 4 lo que representa un gasto de Q 19,200.00 anuales.
- c) Daño por mal almacenamiento y saturación de inventario en el cuarto congelado lo cual se registran 600 unidades anuales con un costo de Q 1,800.00.

3. Largo plazo:

- a) Se prevé que la producción de panadería desaparezca si sigue con los índices de merma altos, ya que con la tendencia que lleva de se proyecta que para 5 años tiene una pérdida de 327,300 unidades con un costo de Q 981,900.00.
- b) Si se sigue la tendencia de pedir mercadería de más y no mejorar los parámetros de producción con una frecuencia acorde a la demanda se prevé que para 5 años habrá registros de mercadería dañada por saturación de almacenamiento de 12,000 unidades con un costo de Q 36,000.00.
- c) Si no se realiza un cambio de equipo se prevé que para 5 años el gasto por reparación estaría teniendo un monto de Q 30,000.00 en reparaciones sólo de mano de obra sin contar repuestos que tengan que comprarse.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Análisis de Pareto:

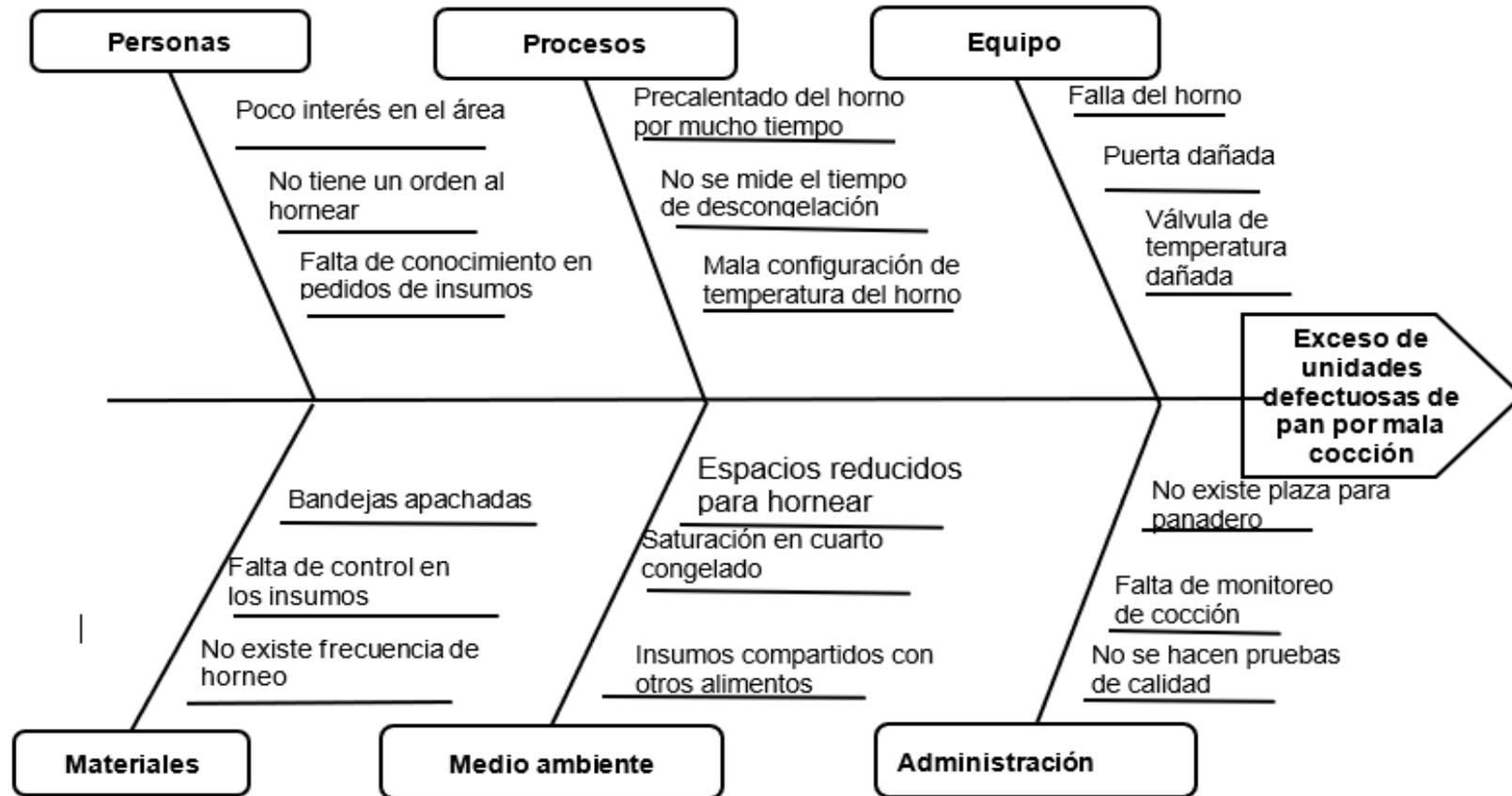


Elaborado por: Maynor Garcia

Fecha: 26/11/2022

Se tienen tres causas relevantes las cual dan directamente con el equipo, lo que es el incremento del gasto por reparación, incremento de la merma de panadería por mala cocción y la mala configuración de temperatura al hornear, este es un tema directamente que depende del equipo que es muy obsoleto y no permite realizar una operación con éxito, de igual manera has otras causas que también están restando a que se puedan producir productos de alta calidad con la mayor eficiencia y el menor costo posible.

Diagrama de causa y efecto:



Elaborado por: Maynor Garcia
 Fecha: 26/11/2022

De acuerdo con el diagrama de causa y efecto se puede ver que los empleados muestran poco interés en el área de igual manera el involucramiento por las áreas administrativas es poca ya que no les ponen importancia a sus números negativos y no establecen frecuencias de orneo en base a la demanda con el fin de tener un orden y evitar desperdicios, así como la capacitación adecuada al personal.

El factor que está provocando las mayores pérdidas y no está permitiendo cumplir con los estándares de calidad que se necesitan es el equipo de horneo, presentando fallas frecuentes y se complementa con los materiales utilizados que presentan daños.

El área de producción es muy reducida, así como el lugar donde se almacena el pan congelado es compartido con otros alimentos lo que provoca una saturación y al final afecta en que se daña las bolsas de pan por almacenar productos encima de mayor peso.

Para el área de producción de panadería no existen plazas o empleados que son directamente del área, por lo que se apoyan de personal encargados del área de perecederos en turno, por ejemplo, los del área de verdura, de carnicería, de cocina, o los que estén de turno, esta variación hace que no se logre una formalidad en el área.

PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION

En la sucursal Walmart Bosques de San Nicolas se llevará a cabo la instalación de un Horno Ecorrotor SVP1 tecnología la cual eliminará el problema de desperdicios por mala cocción que está incidiendo, el proveedor que realizará la instalación es European en conjunto con el coordinador de mantenimiento de Walmart, el cual se llevará a cabo a partir del 12 de enero de 2023 para finalizar el 10 de febrero del 2023.

La adquisición del equipo brindara grandes beneficios a la compañía debido a que se eliminaran por completo las perdidas por mala cocción, así como incrementar la

productividad en la producción y reducirá el tiempo en los procesos debido a su alta tecnología en el panel de control con botones digitales para la configuración de temperatura, la forma de operar es fácil de usar y segura ya que cuenta con una ventana con doble vidrio en donde se puede ver el producto desde afuera y un gancho giratorio que agarra el carrito con las bandejas para hacer la cocción. Todo el equipo este fabricado con acero inoxidable y el costo es de 209,900.00

Ventajas:

1. Corto plazo:

- a) Lograr el plan de merma que se tiene de 4% sobre la producción total que son 41,667 unidades mensuales mermar sólo 1667.
- b) Reducir los costos por mantenimiento frecuente que son Q 50.00 por visita y son 10 veces al mes, estos costos reducirlos a 0.
- c) Establecer una tabla de frecuencia de horneado incrementando un 5% en la producción lo que se estaría horneando mensualmente 43,750 unidades.

2. Mediano plazo:

- a) Incrementar las ventas en un 5% ya que actualmente se tienen ventas de Q.375,000.00 trimestrales y se proyecta obtener ventas de Q.393,750.00.
- b) Reemplazar las bandejas que están dañadas, lo cual produce pérdidas de 15 unidades mensuales esto ayudara a desaparecer la perdida a cero, ya no más perdidas por bandejas apachadas.
- c) Incrementar el tickete promedio de Q 18.00 llevarlo a Q 24.00.

3. Largo plazo:

- a) Incrementar las ventas anuales en un 5% de Q. 1,500,000.00 a 3 años Q4,725,000.00.

- b) Obtener al 100% la satisfacción del cliente creciendo un 33% en tickete promedio que representa Q 24.00.
- c) Lograr una producción eficiente creciendo un 5% lo cual se proyecta a tres años haber producido 1,575,000.00 unidades.

ANALISIS DE LA SOLUCION

A continuación, se realizan los análisis del proveedor que cuenta con la solución tecnológica que se está proponiendo para obtener la información que se necesita para echar andar la implementación para ello es necesario que el proveedor cumpla del todo los requerimientos legales, técnicos, operativos, ambientales y financieros.

Análisis de requerimiento operativos:

1. Condiciones a cumplir la solución:

- a) El proveedor tiene que cumplir con la instalación del equipo posterior a la compra.
- b) Se requiere de capacitación a los empleados del uso de la tecnología posterior a la instalación, así como programas de capacitación en sus instalaciones.
- c) Que cuente con servicio técnico brindando un amplio catálogo de repuestos.

2. Tiempos de mantenimiento y perfil del operador:

Los mantenimientos que se requieren son preventivos y correctivos, contando con técnicos altamente capacitados y amplio catálogo de refacciones originales con el fin de mantener los equipos funcionando al 100%, mantenimiento obligatorio que es el que se realiza anualmente, de lo contrario existen el preventivo cuando hay bastante demanda como en fechas navideñas, semana santa y día de los santos que es donde incrementa la demanda.

Análisis de los requerimientos técnicos:

1. Especificaciones del proceso:

Un horno giratorio hornea a través de la convección, es decir, cocina de manera rápida y sencilla; cuentan con un ventilador y un sistema de escape que permiten la libre circulación del aire caliente alrededor de los panes. Eso ocasiona que la calidad de estos nunca esté en riesgo.

2. Tipo de equipo:

- a) Horno giratorio de cocción por convección, con diseño exclusivo que tenga la capacidad para 1 carro de 18 charolas de 45x65 cm.
- b) Prestaciones superiores y consumos energéticos reducidos por su excelente estanqueidad, que evite el escape del calor y del vapor a lo largo de todo el perímetro de la puerta reduciendo los desperdicios energéticos y, por consiguiente, ahorro en la compra de gas.
- c) Con acabados exteriores totalmente en acero inoxidable (fachada, puerta, laterales, fondo del horno y campana de extracción), la cámara de cocción también en acero inoxidable, (paredes y suelo), con lo que queden eliminados completamente los problemas de oxidación.
- d) Puerta con ventana de doble cristal e Iluminación interior, (visión perfecta): para tener siempre control visual del producto durante la cocción.

3. Tamaño del equipo:

El tamaño que se requiere el equipo es el siguiente:

- a) Ancho 1,435
- b) Fondo 1,960
- c) Alto 2,350
- d) Peso 1,350 kg
- e) Potencia eléctrica 2 kw eléctrica

- f) Capacidad 1 carro con 15 a 18 pisos
- g) Charola 18 charolas de 65 x 45 o 50 x 80 cm

4. Necesidades de infraestructura:

Un técnico visita la unidad de negocio y el área conjuntamente con el encargado de la instalación para verificar que cumpla con los requisitos necesarios por lo general lo que sugiere siempre es que se cuente con un espacio amplio que sea directamente sólo para el horno así como la instalación de la tubería de gas propano que lo realiza en Guatemala Tropigas o Z gas, dependiendo el proveedor con el que se quiere trabajar, también se compra por aparte el ducto con estos dos complementos de instalación el proveedor procede armar el equipo.

5. Planes de mantenimiento e inventario de repuestos:

- a) Póliza de mantenimiento preventivo:** en donde se programan de 3 a 4 visitas por año para revisar, limpiar y lubricar los equipos, así como realizar pruebas para corroborar que funcione correctamente todos los sensores y garantizar que el equipo funcione al 100%.
- b) Servicio de mantenimiento preventivo:** para que se realice un diagnóstico del equipo para prevenir averías y disminuir la probabilidad de que el equipo falle. Es un servicio ideal para preparar la temporada alta del negocio.
- c) Mantenimiento correctivo:** a través de los técnicos especializados, se analizan, corrigen y reparan el mal funcionamiento del equipo que estén afectando la línea de producción utilizando refacciones originales.

Análisis de los requerimientos legales:

- 1. El proveedor debe ser una empresa seria y acreditada en Guatemala:**

Que el proveedor sea una empresa seria, cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias, pagos de impuestos, permisos de ley para operar en el país, así como todos los requisitos legales que rigen las municipalidades de la localidad.

2. Proveedor debe estar registrado en la SAT:

Que este registrada en la SAT y se pueda localizar a través del RTU

- a) Trimestral: declaración jurada y pago trimestral 136 Impuesto Sobre la Renta. Régimen sobre las actividades lucrativas.
- b) Semestral: Informe semestral de saldos de inventarios 139, Impuesto Sobre Renta, informe sobre inventarios.
- c) Anual: Declaración Jurada y pago anual: 141 Impuesto Sobre la Renta sobre las utilidades de las actividades lucrativas y contribuyentes exentos.
- d) Mensual: Declaración Jurada y pago mensual, 133 Impuesto Sobre la Renta, retención efectuada a residentes y no residentes con establecimiento permanente
- e) ISO: pagos trimestrales 160 formulario de Impuesto de Solidaridad.

3. El proveedor debe estar inscrita en el Registro Mercantil:

El proveedor deberá estar escrito en el Registro Mercantil, para poder verificar su nombre comercial y su razón social y dirección de ubicación.

4. Debe estar libre de problemas legales:

Se requiere que esté libre de problemas legales ya que existe mucha corrupción como el lavado de dinero, y no se quiere estar involucrado en temas legales por no informarse de la situación del proveedor.

5. Debe emitir facturas:

Es fundamental que el proveedor emita factura en papel y de manera electrónica.

6. Garantías y contratos de mantenimiento:

El proveedor da garantías por un año y los contratos de mantenimiento los cumple en base a la manera en que prefiere quien adquiere un equipo, ya sea de manera preventiva, correctiva o una póliza de garantía preventiva que consiste en la visita de los técnicos 3 a 4 veces al año para revisar, lubricar y limpiar los equipos y cuenta con un amplio catálogo de repuestos para poder cumplir al 100% del servicio de mantenimiento.

Análisis de los requerimientos ambientales:

1. Cumplimiento con regulaciones del Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente:

- a) Desarrollo Humano:** Consiste en un conjunto de esfuerzos de índole social y económico, orientados a los negocios, como sujeto activo con capacidad de iniciativa y toma de decisiones para contribuir a su propio desarrollo.
- b) Recursos Naturales Renovables:** Tiene como propósito la conservación, uso y manejo racional de los recursos naturales renovables existentes, de acuerdo con su capacidad productiva, sostenibilidad y valorización sociocultural y económica.
- c) Desarrollo de los Recursos Productivos:** tecnología, y servicios de apoyo a la comercialización, los cuales permitirán lograr la incorporación y participación dinámica de los negocios.

2. Mecanismos de control de contaminación:

Que cuente con programas que ayudan a minimizar la contaminación ambiental de acuerdo con el decreto 68-86 del congreso de la república de Guatemala, ley de protección y mejoramiento del medio ambiente.

3. Riesgos para la comunidad por emisión de residuos:

Que se cumplan las normas y leyes que rige el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) emitió el Acuerdo Gubernativo 164-2021: Reglamento para la gestión integral de los residuos y desechos sólidos comunes, la primera normativa en Guatemala que regula de manera integral la recolección, traslado, tratamiento y disposición final de los residuos a través de plantas de tratamiento y disciplinas en el manejo de los desechos sólidos y líquidos que son contaminantes.

4. Mecanismos de higiene de seguridad industrial:

- a) Cumple con el Código de Salud, Decreto 90-97. Contiene regulaciones sobre los aspectos de saneamiento básico y aspectos concernientes a salubridad en el trabajo.
- b) Infraestructuras adecuadas para el manejo de productos industriales, así como la capacitación de los empleados y el equipo de protección personal para operar.

Análisis de los requerimientos financieros:

Forma de financiamiento:

FORMA EN QUE SE OBTENDRÁ EL CAPITAL	% EN QUE ESTA DIVIDIDO		TOTAL
FINANCIAMIENTO EXTERNO (BANCO INDUSTRIAL	40%	Q	100,000.00
FINANCIAMIENTO INTERNO	60%	Q	150,000.00
TOTAL	100%	Q	250,000.00

La cantidad de dinero que se necesita para llevar a cabo la solución tecnología es de Q 250,000.00 lo cual se obtendrá a través de dos formas:

Financiamiento externo por medio del Banco Industrial el cual se obtendrá el 40% que equivale a Q100,000.00 del capital que se necesita a una tasa de interés del 18% anual.

El resto es decir el 60% se obtendrá por medio de financiamiento interno el cual equivale a Q 150,000.00.

PRESTAMO BANCARIO	
CAPITAL	Q 100,000.00
TASA DE INTERES	18%
AÑOS	4
CUOTA	Q2,937.50
TASA DE INTERES MENSUAL	0.015

El préstamo bancario se obtendrá por 4 años lo que equivale a 48 meses con la tasa del 18% anual quedando cuotas de Q 2,937.50 mensuales.

AMORTIZACION DE PRESTAMO BANCARIO ANUAL				
AÑO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDOS
Año 1	Q 35,250.00	Q 16,503.26	Q 18,746.74	Q 81,253.26
Año 2	Q 35,250.00	Q 12,836.06	Q 22,413.94	Q 58,839.31
Año 3	Q 35,250.00	Q 8,451.48	Q 26,798.52	Q 32,040.79
Año 4	Q 35,250.00	Q 3,209.20	Q 32,040.80	Q -
Total	Q 141,000.00	Q 41,000.00	Q 100,000.00	Q -

La cuota que se pagará anualmente es de Q35,250.00 de interés se estará pagando de intereses Q 16,503.26 más la amortización que es de Q 18,746.74 quedando un saldo de Q 81,253.26 para el primer año y así consecutivamente a medida que va transcurriendo el tiempo hasta llegar al año 4 se terminaría de cancelar el préstamo bancario de Q 100,000.00.

Para poder ejecutar la solución tecnológica que se propone es necesario de otros complementos los cuales se detallan a continuación, los cuales son de vital importancia para realizar la instalación del horno Ecorotor SVP1

INVERSION INICIAL			
Descripción	Precio	Cantidad	Total
Maquinaria			
Horno Ecorotor SVP1	Q 209,900.00	1	Q 209,900.00
Capital de trabajo requerido			
Ducto	Q 5,000.00	1	Q 5,000.00
Ventilador	Q 4,000.00	1	Q 4,000.00
Instalaciones eléctricas	Q 4,500.00	1	Q 4,500.00
Instalaciones de drenaje	Q 4,000.00	1	Q 4,000.00
Instalaciones de gas	Q 3,580.00	1	Q 3,580.00
Instalaciones de agua	Q 5,600.00	1	Q 5,600.00
Utensilios de producción			
Carros de 15 bandejas	Q 1,900.00	4	Q 7,600.00
Bandejas	Q 95.00	48	Q 4,560.00
Rollos de papel mantequilla	Q 175.00	4	Q 700.00
Equipo de protección personal			
Guantes para horno de silicona	Q 110.00	4	Q 440.00
Botas de hule (pares)	Q 40.00	3	Q 120.00
Total, compra herramienta			Q 40,100.00
Total, de la Inversión			Q 250,000.00

Proyeccion de Costos mensuales y anuales					
Descripcion	Costo	Cantidad	Gasto mensual	Gasto anual	
Costos variables					
Rollos de papel mantequilla	Q 175.00	5	Q 875.00	Q 10,500.00	
Guantes de latex (Caja 100 U)	Q 50.00	2	Q 100.00	Q 1,200.00	
Redecillas (caja de 500 U)	Q 100.00	2	Q 200.00	Q 2,400.00	
Luz	Q 300.00	1	Q 300.00	Q 3,600.00	
Agua	Q 350.00	1	Q 350.00	Q 4,200.00	
Gas	Q 400.00	4	Q 1,600.00	Q 19,200.00	
Proyección de producción				Q 41,100.00	Total por año
Año 1 +1.05	Q 1.75	43750	Q 76,562.50	Q 918,750.00	Q 959,850.00
Año 2 +1.05	Q 1.75	45937.5	Q 80,390.63	Q 964,687.50	Q 1,005,787.50
Año 3 +1.04	Q 1.75	47775	Q 83,606.25	Q 1,003,275.00	Q 1,044,375.00
Año 4 +1.03	Q 1.75	49208.25	Q 86,114.44	Q 1,033,373.25	Q 1,074,473.25
Año 5 +1.05	Q 1.75	51668.6625	Q 90,420.16	Q 1,085,041.91	Q 1,126,141.91
COSTOS FIJOS					
Operadores	Q 3,200.00	3	Q 9,600.00	Q 115,200.00	
Bonificación de ley 3 empleados	Q 250.00	3	Q 750.00	Q 750.00	
aguinaldo	Q 3,200.00	3	Q 9,600.00	Q 9,600.00	
Bonificación	Q 3,200.00	3	Q 9,600.00	Q 9,600.00	
Total mano de obra				Q 135,150.00	
Gatos por mantenimiento	Q 1,600.00	1		Q 1,600.00	
				Q 136,750.00	

Se presenta la proyección de costos fijos en donde se calcula la mano de obra necesaria para operar tomando en cuenta que son tres empleados los cuales estarán distribuidos por turnos uno en la mañana y otro por la tarde el otro empleado cubrirá los descansos y cuando queden días que están los tres realizaran labores en la mañana y en la tarde uno se encargará directamente de la producción y el otro de realizar las actividades de pedidos de inventario, limpieza general, atención al cliente.

Con el fin de incrementar las ventas año con año también se incrementó el pedido sugerido de inventario año con año, para tener inventario disponible para cubrir la demanda la cual se espera que vaya a ser un éxito debido a los altos estándares de calidad, aroma, textura y presentación del producto.

El mantenimiento del equipo se va a realizar una vez al año tomando en cuenta que tiene un costo de Q 1,600.00 y que es un equipo nuevo, no habrá mayor cosa que arreglar más que hacer sus mantenimientos preventivos y correctivos revisando que este en perfectas condiciones.

1. Análisis de costo beneficio:

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial		Q -	Q 485,130.00	Q 1,003,072.50	Q 1,548,577.50	Q 2,115,581.25
(+) Ingresos						
Ventas	Q -	Q 1,575,000.00	Q 1,653,750.00	Q 1,719,900.00	Q 1,771,497.00	Q 1,860,071.85
Aportación de Capital	Q 150,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Préstamo bancario	Q 100,000.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Total de Ingresos	Q 250,000.00	Q 1,575,000.00	Q 1,653,750.00	Q 1,719,900.00	Q 1,771,497.00	Q 1,860,071.85
Depreciación	Q -	Q 41,980.00				
TOTAL DISPONIBLE	Q 250,000.00	Q 1,616,980.00	Q 2,180,860.00	Q 2,764,952.50	Q 3,362,054.50	Q 4,017,633.10
(-) Egresos						
Costos Fijos	Q -	Q 136,750.00				
Costos Variables	Q -	Q 959,850.00	Q 1,005,787.50	Q 1,044,375.00	Q 1,074,473.25	Q 1,126,141.91
Intereses por préstamo	Q -	Q 35,250.00				
Compra de Equipo	Q 209,900.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Compra de Herramienta	Q 40,100.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Total de Egresos	Q 250,000.00	Q 1,131,850.00	Q 1,177,787.50	Q 1,216,375.00	Q 1,246,473.25	Q 1,298,141.91
Saldo Final	Q -	Q 485,130.00	Q 1,003,072.50	Q 1,548,577.50	Q 2,115,581.25	Q 2,719,491.19
	-Q 250,000.00	Q 485,130.00	Q 517,942.50	Q 545,505.00	Q 567,003.75	Q 603,909.94
Total						Q 2,719,491.19

Los flujos de efectivos presentan los ingresos y egresos que se obtendrán en los 5 periodos el cual nos indicará los índices financieros que son la TIR, VPN y el costo beneficio para validar que sea rentable la tecnología a implementar.

Inversión Inicial	Q 250,000.00	
Tasa de Inflación		9%
Tasa Activa		12%
Tasa Pasiva		4%
Tasa de riesgo		10%
TREMA		35%

- La inflación en Guatemala se encuentra en un 9% tomando en consideración que cada vez más esta al alza los precios de los bienes y servicios.
- La tasa activa según el Banco de Guatemala está en 12% de moneda nacional.
- La tasa pasiva tiene un porcentaje de 4%.

Periodo	Ingreso	Egreso	Flujo de efectivo Neto	Valor Presente
0			-Q 250,000.00	-Q 250,000.00
1	Q 1,575,000.00	Q 1,131,850.00	Q 443,150.00	Q 328,868.27
2	Q 1,653,750.00	Q 1,177,787.50	Q 475,962.50	Q 262,129.07
3	Q 1,719,900.00	Q 1,216,375.00	Q 503,525.00	Q 205,794.95
4	Q 1,771,497.00	Q 1,246,473.25	Q 525,023.75	Q 159,244.28
5	Q 1,860,071.85	Q 1,298,141.91	Q 561,929.94	Q 126,484.79

SUMA DE FLUJOS	Q 1,082,521.37
(VPN) Valor presente Neto	Q 832,521.37
(TIR) Tasa Interna de Retorno	183%
Costo Beneficio	4.33

De acuerdo con los análisis financieros realizado se tiene una TIR mayor al TREMA, lo cual se concluye que se acepta el proyecto ya que el costo beneficio es mayor a 1 lo que indica que genera 4 quetzales por cada quetzal invertido.

ANALISIS DE DECISION

Análisis de las ventajas y desventajas del proveedor 1:

Solución	Requerimientos	Ponderación	Europan	
			Punteo	Calificación
Horno Digital Giratorio	•Dispositivos digitales	15%	100	15
	•Ventana con doble cristal. Visión perfecta:	10%	100	10
	•Carros de 18 pisos para bandejas de 65 X 45cm.	15%	100	15
	•Precio mínimo Q 220,000.00	15%	100	15
	•garantía 1 año	15%	100	10
	•Experiencia en el mercado más 10 años	5%	100	10
	•Tiempo de entrega 5 días	15%	100	10
	•Potencia eléctrica 1.6 kw; 220v	10%	100	10
		100%	800	95

Elaborado por: Maynor Garcia, Fecha: 4/12/2022

El proveedor European cuenta con un horno digital giratorio el cual se le dio un puntaje de 100 en cada rubro debido a que la maquinaria con la que cuenta es robusta tanto en tecnología como en calidad, cubre garantía por un año y ofrece un amplio catálogo de repuestos, en cuanto a dispositivos digitales cuenta con un panel de control para configuración de la temperatura el cual es muy fácil de usar por tal motivo a este rubro se le calificó con 15 puntos al igual que la capacidad de carros de 18 pisos para bandejas de 65x45 cm y el precio que está entre un margen del presupuesto que se cuenta quedando con Q 11,000.00 quetzales por debajo de lo presupuestado.

El proveedor queda con una nota de 95 puntos lo cual se considera que excede las expectativas de lo que se está buscando, de tal manera que se considera aceptar al proveedor para que realice la instalación de la solución tecnológica que se requiere para eliminar de raíz el problema que se tiene de incremento de unidades defectuosas de panadería por mala cocción.

Análisis de las ventajas y desventajas del proveedor 2:

Solución	Requerimientos	Ponderación	European	
			Punteo	Calificación
Horno Digital Giratorio	•Dispositivos digitales	15%	100	10
	•Ventana con doble cristal. Visión perfecta:	10%	100	10
	•Carros de 18 pisos para bandejas de 65 X 45cm.	15%	0	0
	•Precio mínimo Q 220,000.00	15%	100	10
	•garantía 1 año	15%	100	10
	•Experiencia en el mercado más 10 años	5%	100	10
	•Tiempo de entrega 5 días	15%	100	10
	•Potencia eléctrica 1.6 kw; 220v	10%	100	10
		100%	700	70

Elaborado por: Maynor Garcia, Fecha: 4/12/2022

El proveedor European fue cotizado por segunda vez debido a que cuenta con dos equipos casi similares para brindar la solución, sólo que el segundo equipo tiene una capacidad más grande por un precio de Q 220,000.00 el cual está al margen con lo que se tiene presupuestado para la compra, en el rubro de los carros de 18 pisos para bandejas de 65 x 45 cm se calificó como cero debido a que el tamaño de las charolas son más grandes así como el carro que necesita es doble de 15 o 18 pisos y el tamaño de las charolas es de 65 x 45, el espacio en donde se va hacer la instalación quedaría muy ajustado lo cual sería incómodo para realizar la producción.

El proveedor con esta tecnología está entre un margen que llena el 100% de los requerimientos con una nota de 70, lo cual queda como otra opción para poder realizar la compra de la solución tecnológica del horno Ecorrotor ESV-2 15 P 30 T.

Análisis de las ventajas y desventajas del proveedor 3:

Solución	Requerimientos	Ponderación	Corproinsa	
			Punteo	Calificación
Horno Digital Giratorio	•Dispositivos digitales	15%	100	10
	•Ventana con doble cristal. Visión perfecta:	10%	100	10
	•Carros de 18 pisos para bandejas de 65 X 45cm.	15%	100	10
	•Precio mínimo Q 220,000.00	15%	0	0
	•garantía 1 año	15%	100	10
	•Experiencia en el mercado más 10 años	5%	100	10
	•Tiempo de entrega 5 días	15%	0	0
	•Potencia eléctrica 1.6 kw; 220v	10%	100	10
		100%	600	60

Elaborado por: Maynor Garcia, Fecha: 4/12/2022

De acuerdo al análisis realizado en cuanto a la tecnología que brinda el proveedor Corproinsa se tiene que el precio es de Q 225,000.00 en el cual se calificó con nota cero debido a que supera el presupuesto establecido de igual manera el tiempo de entrega se tardan 20 días lo cual está fuera del margen que se tiene de los 5 días, debido a dos rubros con la nota cero el proveedor queda con una nota de 20 puntos

el cual se considera en deficiencia para proveer la solución tecnológica que se necesita.

El proveedor cuenta con experiencia en el mercado con más de 10 años al igual que tiene garantía por un año, el equipo requiere una conexión eléctrica de 220V. lo cual esta evaluado con una puntuación de 10 ya que es lo que se requiere.

Se considera en deficiencia al proveedor Corproinsa debido a que no cumple con los requerimientos necesarios para proveer la solución tecnológica que se requiere.

Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de proveedores:

Solución	Requerimientos	Ponderación	European		European		Corproinsa	
			Punteo	Calificación	Punteo	Calificación	Punteo	Calificación
Horno Digital Giratorio	•Dispositivos digitales	15%	100	15	100	10	100	10
	•Ventana con doble cristal. Visión perfecta:	10%	100	10	100	10	100	10
	•Carros de 18 pisos para bandejas de 65 X 45cm.	15%	100	15	0	0	100	10
	•Precio mínimo Q 220,000.00	15%	100	15	100	10	0	0
	•Garantía 1 año	15%	100	10	100	10	100	10
	•Experiencia en el mercado mas 10 años	5%	100	10	100	10	100	10
	•Tiempo de entrega 5 días	15%	100	10	100	10	0	0
	•Potencia eléctrica 1.6 kw; 220v	10%	100	10	100	10	100	10
Total		100%	800	95	700	70	600	60

MATRIZ DE PUNTEO	
90-100	Sobrepasa la expectativa
60-90	Llena el 100% de los requerimientos

Elaborado por: Maynor Garcia, Fecha: 4/12/2022

De acuerdo con la comparación de ventajas y desventajas que presenta cada proveedor, se refleja que el proveedor European es el que tiene mayor punteo en cuanto a las dos cotizaciones de la solución tecnológica que se necesita para producir pan, el primer cuadro presenta una nota de 95 puntos lo que indica que este equipo excede las expectativas el cual es un horno Ecorrotor SVP 1 con capacidad de un carro de 18 bandejas de 65 x 45. En el caso de la segunda tecnología cotizada su tamaño es más grande lo cual requiere carros dobles de 15 a 18 pisos. En cuanto al proveedor Corproinsa excede el precio del presupuesto y el tiempo de entrega que se necesita.

Resumen de proveedores

No.	Nit	Nombre Proveedor	Dirección	Solución Tecnológica	Precio	Ficha Técnica	Nombre Asesor o Vendedor	Correo electrónico
1	90267125	European	46 Calle 18-11 zona 12 Colonia La Colina, Ofibodegas Petapa 2 Ciudad de Guatemala, 01012	HORNO ECOROTOR SVP-1 18P	Q 209,000.00	si, cuenta	Masedonio Tuctuc	mtuctuc@europanguatemala.gt
2	90267125	European	46 Calle 18-11 zona 12 Colonia La Colina, Ofibodegas Petapa 2 Ciudad de Guatemala, 01012	HORNO ECOROTOR ESV-2 15P 30T	Q 220,000.00	si, cuenta	Masedonio Tuctuc	mtuctuc@europanguatemala.gt
3	90256107	Corproinsa	Calzada San Juan 34-46, zona 7. Ciudad de Guatemala.	HORNO ROTARIO KARRUSEL	Q 225,000.00	si, cuenta	Edagar Marroquin	ventas@corproinsa.com

Elaborado por: Maynor Garcia, Fecha: 4/12/2022

Enlace del video:

<https://youtu.be/yyMshuaiFVY>

CONCLUSIONES

1. La principal desventaja es que se está incrementando la merma en panadería lo cual está generando pérdidas a la compañía.
2. Una de las causas que más está afectando son los reclamos por los clientes ya que consecutivamente cuando compran el pan no es la calidad que ellos esperaban obtener.
3. Dentro de las desventajas que están afectando a la compañía son los gastos por mantenimiento.
4. El proyecto es accesible debido a que es una tecnología que se puede obtener con un costo bajo.
5. El proyecto es rentable debido a que la empresa tendrá por cada quetzal invertido Q4.33.
6. El costo del equipo es de 209,000.00 el cual lo va a proveer la empresa europea quien obtuvo la calificación de 95 puntos en cumplimiento con los requerimientos.

RECOMENDACIÓN

La empresa deberá llevar a cabo la implementación del equipo ya que hará más eficiente su producción y reducirá los altos niveles de merma de igual manera permitirá brindar un buen servicio al cliente produciendo altos estándares de calidad a un costo menor con la mayor eficiencia obteniendo índices de desechos de productos bajos por debajo de la meta.

ANEXOS

Cotización 1 Horno Ecorrotor SVP1:



Grupo Ovalo Guatemala, Sociedad Anonima
46 calle 18-11 Zona 12
Colonia La Colina, Ofibodegas Petapa 2
Guatemala GUA 01012
Guatemala

Mynor Garcia
PET
Guatemala

Cotización # S00701

Fecha Cotización:
01/12/2022

Vencimiento:
07/12/2022

Vendedor:
MACEDONIO TUCTUC
mtuctuc@europanguatemala.gt

IMAGEN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
	[6900011001659] HORNO ECOROTOR SVP1 PLATAFORMA 220V-3Ph-60Hz	1.00 Unidades	209,900.00000	Q 187,410.71

+50222344963 info@europanguatemala.gt <http://www.europancentroamerica.com> NIT: 000090267125

Página: 1 / 1

Cotizacion 2:



Grupo Ovalo Guatemala, Sociedad Anonima
46 calle 18-11 Zona 12
Colonia La Colina, Ofibodegas Petapa 2
Guatemala GUA 01012
Guatemala

Mynor Garcia
PET
Guatemala

Cotización # S00701

Fecha Cotización:
01/12/2022

Vencimiento:
07/12/2022

Vendedor:
MACEDONIO TUCTUC
mtuctuc@europanguatemala.gt

IMAGEN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
	[7500001000458] HORNO ECOROTOR ESV-2 15P 30T 65x45cm GANCHO 220V-3Ph-60Hz	1.00 Unidades	220,000.00000	Q 196,428.57

+50222344963 info@europanguatemala.gt <http://www.europancentroamerica.com> NIT: 000090267125

Página: 1 / 1

Cotización 3 Corproinsa:



Corporación de Productos y Servicios para la Industria y el Comercio, S. A.
 Calzada San Juan 34-46, zona 7. Ciudad de Guatemala.
www.corproinsa.com ventas@corproinsa.com
 Tels.: 2439 6933 / 2439 6229. Celular o WhatsApp: 5409 1211 / 5012 5000



NOMBRE	MAYNOR GARCÍA	COTIZACIÓN No.:	0912-2022
DIRECCIÓN		FECHA:	01/12/2022
ATENCIÓN A		NIT.	
DESCRIPCIÓN		CAN-TIDAD	PRECIO UNITARIO
			PRECIO TOTAL QGT



TERÍSTICAS:

- Capacidad para un carro escabilladero de hasta 52 latas de 45 x 66
- Frente, puerta, laterales y espaldar fabricados en acero
- Piso en Hot rolled refractario de alto rendimiento
- Puerta con ventanilla de inspección en vidrio templado de seguridad
- Bisagras en acero inoxidable macizo de trabajo pesado.
- Cerradura de trabajo pesado con sistema de seguridad
- Cabina interior fabricada en acero inoxidable
- Iluminación interna para observar el producto
- Sistema de calefacción a gas propano o natural, ACPM o electricidad.
- Quemador industrial para 000 BTU's.
- Tablero frontal para manejo de controles
- Control de temperatura automático con escala en grados Cº o Fº.
- Control de tiempo de horneado con alarma hasta 60
- Control de inyección de vapor para pan
- Vaporizador de alto rendimiento y trabajo
- Sistema de encendido electrónico de seguridad
- Sistema de seguridad a gas con control de llama antiexplosiones
- Sistema de parada automática del escabilladero frente a la puerta
- Horneado totalmente uniforme sin reseca el producto
- Práctico tablero frontal que controla fácilmente tiempo de horneado con alarma, vapor y temperatura.
- Perilla de seguridad para evitar que personas queden atrapadas al interior de el horno.
- Los detalles de lujo brindan un aspecto limpio y moderno a su establecimiento.
- Palanca control de damper que controla la evacuación del calor desde la cámara de horneado



UN AÑO DE GARANTÍA

TOTAL EN LETRAS: CUARENTA Y CUATRO MIL NUEVECIENTOS QUETZALES CON 00/100	TOTAL:	225,000.00
--	---------------	-------------------

CORPROINSA con NIT 90256107, está inscrita al régimen de PAGOS TRIMESTRALES ante la SAT.

CONDICIONES GENERALES:

- El Precio incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- ENTREGA 20 DÍAS HÁBILES;** después de recibido la Orden de Compra y la cancelación de esta cotización.
- FORMAS DE PAGO:** La cancelación puede ser: Mediante Cheque a nombre de **CORPROINSA** o Transferencia bancaria en línea en **BANRURAL** a la cuenta monetaria No. **3235051196** a nombre de **CORPROINSA**.
- Vigencia de esta COTIZACIÓN: 30 Días hábiles.

Fichas tecnica proveedor 1



HORNO ECOROTOR SVP-1 18P 18T 65x45cm PLATAFORMA 220V-3Ph-60Hz



DESCRIPCIÓN:

- Horno giratorio de cocción por convección, con diseño exclusivo que permite 1carro de 18 charolas de 45x65 cm.
- Prestaciones superiores y consumos energéticos reducidos por su excelente estanqueidad, que evita el escape del calor y del vapor a lo largo de todo el perímetro de la puerta reduciendo los desperdicios energéticos y por consiguiente, ahorro en la compra de gas.
- Con acabados exteriores totalmente en acero inoxidable (fachada, puerta, laterales, fondo del horno y campana de extracción), la cámara de cocción también en acero inoxidable, (paredes y suelo), con lo que quedan eliminados completamente los problemas de oxidación.
- Puerta con ventana de doble cristal e iluminación interior, (visión perfecta): para tener siempre control visual del producto durante la cocción.

CARACTERÍSTICAS:

ENVOLVENTE COMPLETAMENTE EN ACERO INOX



Paredes exteriores en acero inox, evita la oxidación producida por la limpieza en el área del amasijo, alarga la vida útil del Horno y evita gastos de reparación.

PANEL DE CONTROL



Panel con controles digital de fácil manejo y programables.

ACCESO FRONTAL PARA SERVICIO DEL QUEMADOR



Acceso frontal para dar mantenimiento al sistema de calentamiento, permitiendo ganar espacio en el área de amasijo al poder evitar espacio libre para este propósito.

PROTECTOR FRONTAL DEL PANEL DE CONTROL



Protector de acero frontal que protege el panel de control de cualquier golpe accidental por algún carro espiguero.

MANETA DE LA PUERTA CON APERTURA INTERIOR Y AISLAMIENTO TERMICO



Maneta interior como sistema de protección exigida por la Comunidad Europea (CE) para evitar accidentes involuntarios.

PUERTA CON DOBLE CRISTAL PARA AISLAMIENTO



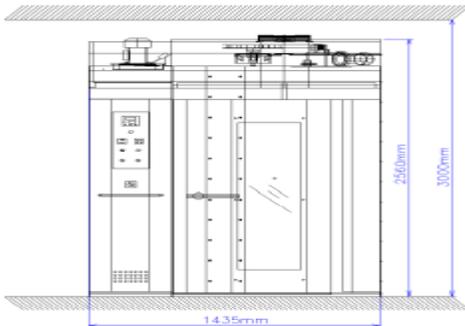
Puerta con doble cristal templado que evita la disipación de calor al Medio Ambiente y permite ver el proceso completo de la cocción para un mejor control del proceso.

Menor Consumo Energético

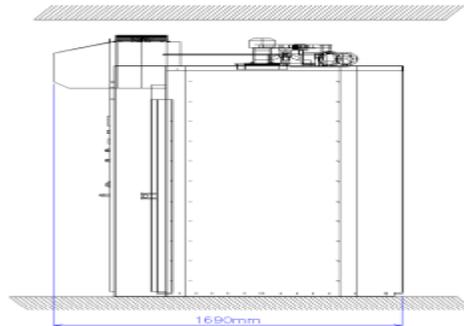
Potencia calorífica	
BTU/HR	CC
148,871	4.44

Con potencia térmica que garantiza los mismos resultados en el producto final, pero consumiendo menos energía por cada hora de uso, lo que significa un ahorro en consumo de gas.

DIMENSIONES



VISTA FRONTAL



VISTA LATERAL

INFORMACIÓN TÉCNICA

Modelo	Ancho (mm)	Profundo (mm)	Altura (mm)	Peso (Kg)	Capacidad	Potencia eléctrica
HORNO ECOROTOR SVP-1 18P	1625	1960	2550	1440	18 charolas	1.6 Kw
18T 65x45cm PLATAFORMA					65 X45 cm	220V/60Hz/3F+T
75kW, 3Ph, 60Hz						

MAQUINARIA Y HORNO DE PANADERIA
Lago Wenner N° 25 Col. Penill México, 11490, D. F. Tel: + 52 (55) 55 45 62 72 - 55 45 03 91 Fax: + 52 (55) 55 45 62 95

Fichas tecnica proveedor 3

Panaderías/Pastelerías

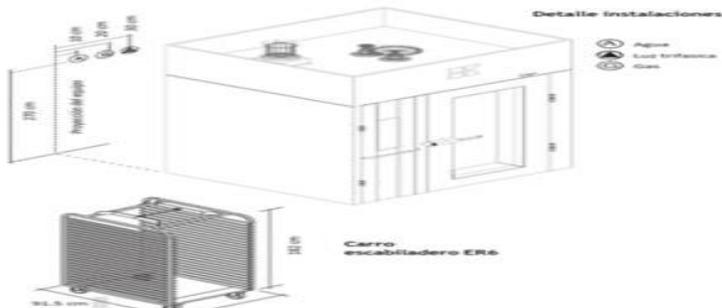
Horno Rotatorio Karrusell

SKU: R6

Q. 225000.00



Fabricante: Kadell



FICHA TÉCNICA

Frente	189 cm
Fondo	156 cm
Altura	252 cm
Peso aproximado	1750 Kg
Consumo de gas	350.000 BTU/h
Conexión eléctrica	220 v
Consumo eléctrico	3.2 Kw
Amperaje	8.5 amp

RESUMEN EJECUTIVO



DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Walmart abrió sus operaciones el 2 de julio de 1962, en Rogers, Arkansas actualmente cuenta con operaciones en Centroamérica en Guatemala cuenta con 10 tiendas, se enfoca mucho al servicio al cliente su misión es ofrecer precios bajos todos los días su propuesta de valor es ofrecer mercancías de alta calidad.

Productos

Pirujo



Campechanas



Baguette



DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

▶ CADENA DE VALOR

El problema se localizó en el área de operaciones

Actividades de soporte						Margen
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA						
La empresa Walmart se preocupa por tener infraestructura con altos estándares de seguridad tanto para asociados como para los clientes, así como opera en ocasiones con edificios propios solo renta los terrenos para poder construir sus tiendas, el financiamiento que utiliza es propio debido a su gran capacidad de liquidez.						
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS						
La administración de recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección, compensación, capacitación y transferencia, así como desarrollo de programas que ayudan a mantener un clima laboral sano, como el programa de puertas abiertas, código de ética, crecimiento interno.						
DESARROLLO TECNOLÓGICO						
El uso adecuado de la tecnología ha sido una herramienta que ha ayudado a automatizar y sistematizar los procesos, ha mejorado la comunicación con los proveedores, así como con sus clientes. Implementación de ecommerce, en tiempos de pandemia, sistematización en áreas de cajas de auto cobro, así como en áreas de bodegas que permite tener ubicaciones de la mercadería en sistema para el resurtido en góndolas.						
ABASTECIMIENTO						
El abastecimiento ha sido mejorado en los últimos años ya que se han trabajado proyectos que han permitido el uso eficiente de los pedidos a través de la Gestión de proveedores, centros de distribución, compra de materia prima, gestión de pedidos de mercadería. Sistematización en resurtido automático.						
Logística interna.	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio post venta.	Margen	
Recepción de mercadería a proveedores directos y recepción de mercadería que llega del centro de distribución. Preparar devoluciones a proveedores, cambios directos, reclamos de mercadería por daño, calidad o fecha de vencimiento. Orden y acomodo de la mercadería por categorías.	Implementación de dinámicas comerciales, rotulación de productos en oferta, implementación de productos de temporada, pedido de líneas bajas de productos de alta rotación, preparación de productos de venta en línea, cobro y envío de productos de venta on line, surtido de mercadería, así como producción.	Sus centros de distribución abiertos las 24 horas y están estratégicamente sustituidos y permiten servir a sus tiendas en un mismo día.	Walmart desarrolla su publicidad a través de televisión, radio, redes sociales, ballas publicitarias, banner, así como su estrategia de precios bajos siempre para diferenciarse de la competencia.	Servicio personalizado por parte del personal. Trato cálido y amable, venta on line, despacho a domicilio y pick up.		

Actividades primarias

PROBLEMA EMPRESARIAL

En Walmart se producen 20% de 500,000 unidades defectuosas, con un costo de Q 300,000, a partir de enero a noviembre de 2022, no se logra una temperatura adecuada ya que el horno es muy obsoleto lo que a incrementado la merma y no permite cumplir la meta de 4% máximo de unidades defectuosas.

Diagrama del proceso actual



Hallazgos

1. Incremento de la merma de panadería
2. Quejas por los clientes por la mala calidad del pan
3. Las ventas bajaron en panadería
4. Incremento del gasto por reparación del horno
5. Charolas apachadas
6. Incremento del gasto por reparación del horno

Evidencias

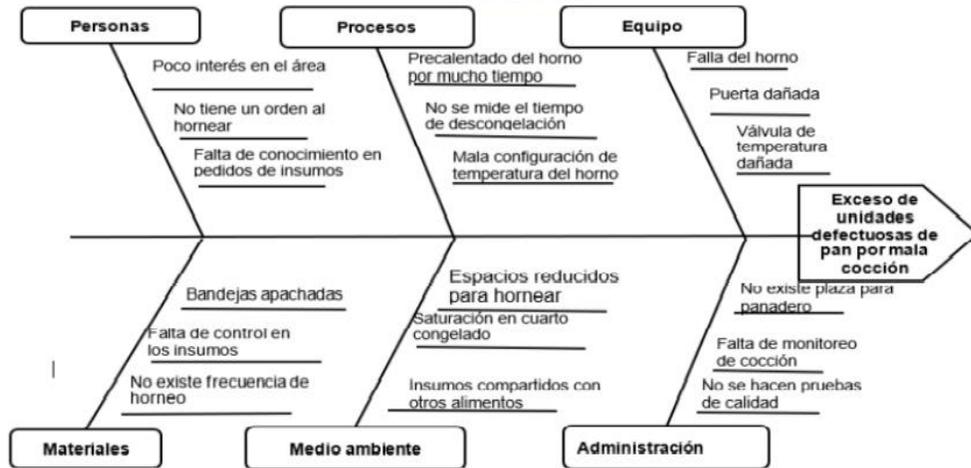
Desecho de productos



Mantenimiento por técnico



Diagrama Causa y Efecto



Unidades defectuosas por mala cocción

PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION

- El coordinador de mantenimiento de la empresa Walmart en conjunto con el proveedor European realizaran la instalación del horno Ecorrotor SVP1 proceso que iniciará a partir del 12 de enero de 2023 y finaliza el 10 de febrero del 2023 el costo será de Q209,000.00

Requerimientos Técnicos

- ▶ a) Ancho 1,435
- ▶ b) Fondo 1,960
- ▶ c) Alto 2,350
- ▶ d) Peso 1,350 kg
- ▶ e) Potencia eléctrica 2 kw eléctrica
- ▶ f) Capacidad 1 carro con 15 a 18 pisos
- ▶ g) Charola 18 charolas de 65 x 45 o 50 x 80 cm



Inversion Inicial	Q 250,000.00
Tasa de Inflación	9%
Tasa Activa	12%
Tasa Pasiva	4%
Tasa de riesgo	10%
TREMA	35%

Periodo	Ingreso	Egreso	Flujo de efectivo Neto	Valor Presente
0			-Q 250,000.00	-Q 250,000.00
1	Q 1,575,000.00	Q 1,131,850.00	Q 443,150.00	Q 328,868.27
2	Q 1,653,750.00	Q 1,177,787.50	Q 475,962.50	Q 262,129.07
3	Q 1,719,900.00	Q 1,216,375.00	Q 503,525.00	Q 205,794.95
4	Q 1,771,497.00	Q 1,246,473.25	Q 525,023.75	Q 159,244.28
5	Q 1,860,071.85	Q 1,298,141.91	Q 561,929.94	Q 126,484.79

SUMA DE FLUJOS	Q 1,082,521.37
(VPN) Valor presente Neto	Q 832,521.37
(TIR) Tasa Interna de Retorno	183%
Costo Beneficio	4.33

El costo beneficio refleja que por cada quetzal invertido la empresa genera Q. 4.33 lo cual indica que es viable

Requerimientos Financieros

ANALISIS DE DECISION

Solución	Requerimientos	Ponderación	Europan		Europan		Corproinsa	
			Punteo	Calificación	Punteo	Calificación	Punteo	Calificación
Horno Digital Giratorio	•Dispositivos digitales	15%	100	15	100	10	100	10
	•Ventana con doble cristal. Visión perfecta:	10%	100	10	100	10	100	10
	•Carros de 18 pisos para bandejas de 65 X 45cm.	15%	100	15	0	0	100	10
	•Precio mínimo Q 220,000.00	15%	100	15	100	10	0	0
	•Garantía 1 año	15%	100	10	100	10	100	10
	•Experiencia en el mercado mas 10 años	5%	100	10	100	10	100	10
	•Tiempo de entrega 5 días	15%	100	10	100	10	0	0
	•Potencia eléctrica 1.6 kw, 220v	10%	100	10	100	10	100	10
Total		100%	800	95	700	70	600	60

MATRIZ DE PUNTEO	
90-100	Sobrepasa la expectativa
60-90	Llena el 100% de los requerimientos
0-60	Deficiente

El proveedor elegido es Europan, por obtener una calificación de 95 puntos en ventajas

CONCLUSIONES

- ▶ La principal desventaja es que se esta incrementando la merma en panadería lo cual esta generando perdidas para la compañía.
- ▶ El proyecto es accesible debido a que es una tecnología que incrementará la producción y mejorará la calidad con un menor costo.

RECOMENDACION

- ▶ La empresa deberá llevar a cabo la implementación del equipo ya que hará mas eficiente su producción y reducirá los altos niveles de merma.

BIBLIOGRAFIA

- Lorensi, L. D. (2019). *Guía de cumplimiento para proveedores*. Compliance CAM: Chief Ethics & Compliance Officer.
- administracion, M. d. (2016). *Informe financiero y de responsabilidad corporativa*. Obtenido de [walmex-ia-2016.pdf](#)
- AECOC. (s.f.). *La asociacion de fabricantes y distribuidores*. Obtenido de AECOC: <https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/cuales-son-las-nuevas-tecnologias-que-walmart-plantea-implantar-en-sus-establecimientos-para-acelerar-la-digitalizacion-y-poder-competir-con-amazon/>
- Vázquez, N. A. (26 de Agosto de 2010). *El economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/empresas/Innovacion-estrategia-de-Walmart-20100826-0120.html>
- Gomez, L. M. (2018). *Competitividad y Proceso estrategico*. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5155>
- Ferpa, J. (2021). *StuDocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cientifica-del-peru/metodo-de-investigacion/cadena-de-valor-walmart-coriat-zavaleta/16789555>
- Centroamerica, W. M. (2021). *Walmartcentroamerica.com*. Obtenido de <https://www.walmartcentroamerica.com/proveedores/logistica>
- Walmart. (25 de Mayo de 2020). *Maxidespensa.com*. Obtenido de <https://maxidespensa.com/sv/webroot/covid-19/nueva-experiencia-de-compra>
- Walmart. (s.f.). *Informes.walmex.mx*. Obtenido de <https://informes.walmex.mx/2017/ofrecemos-una-experiencia-de-compra-omnicanal/buscamos-aumentar-la-satisfaccion-de-nuestras-clientas.html>
- Marian. (24 de Noviembre de 2020). *miracomosehace.com*. Obtenido de <https://miracomosehace.com/estrategias-walmart-captar-clientes-aumentar-ventas/>
- m4f. (s.f.). *marketing4food.com*. Obtenido de <https://www.marketing4food.com/marketing4food/walmart/>
- Gomez, L. M. (2018). *Competitividad y Proceso estrategico*. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5155>
- https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Marcas_privadas_Llegaron_para_quedarse. (s.f.).
- <https://www.walmartcentroamerica.com/quienes-somos>. (s.f.).

Linkedin. (Abril de 2022). *Linkedin*. Obtenido de https://cr.linkedin.com/in/walter-guzman-rojas-a825401a4?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

m4f. (s.f.). *marketing4food.com*. Obtenido de <https://www.marketing4food.com/marketing4food/walmart/>

Urbina, G. B. (2018). *Proyectos Empresariales 1*. Mexico: McGRAW-HILL.

Krings, I. Á. (2018). *Proyectos Empresariales 2*. Guatemala: Serviprensa, S.A.

Krings, I. A. (2019). *Gestión Empresarial*. Guatemala: Serviprensa S.A.

Europán. (2022). *Europán Mexico*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=flz9_4S7Hgo

Corproinsa. (s.f.). *Corproinsa*. Obtenido de <https://corproinsa.com/tienda/>



Guatemala, 23 de enero de 2023

Señores:
Universidad
Galileo IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Maynor Aroldo Garcia Valenzuela que me identifico con número de carné 16002375 y con DPI 2164905881711 actualmente asignado (a) en la carrera: "Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado: "Tecnología para producción de pan en Walmart".

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. _____
Maynor Aroldo Garcia Valenzuela